



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **Mestrado**

## **Gestão de Recursos Humanos**

### **Trabalho Final de Mestrado**

#### **Dissertação**

#### **Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa**

Marta Martins da Silva Berhan da Costa

Maio-2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **Mestrado**

## **Gestão de Recursos Humanos**

### **Trabalho Final de Mestrado**

#### **Dissertação**

#### **Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa**

Marta Martins da Silva Berhan da Costa

Orientação:

Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares

Maio-2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **Mestrado**

## **Gestão de Recursos Humanos**

### **Trabalho Final de Mestrado**

#### **Dissertação**

#### **Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa**

Marta Martins da Silva Berhan da Costa

Júri:

Presidente: Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Vogais: Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos

Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares

Maio-2012

## RESUMO

A motivação e a satisfação são duas questões que assumem especial interesse para as organizações, uma vez que potenciam o desempenho dos seus colaboradores.

Este estudo analisa fatores de motivação e de satisfação no contexto específico da Força Aérea Portuguesa (FA), incluindo a análise dos níveis de satisfação dos militares da FA e a identificação dos aspetos que os mesmos consideram como mais motivadores no seu contexto atual. O estudo tem ainda como objetivo contribuir para um maior conhecimento da relação entre os dois conceitos, através da identificação das relações entre fatores de motivação e fatores de satisfação.

A amostra em estudo foi constituída por 504 militares da FA, contactados através do *GroupWise* da instituição, num e-mail em que se dava conhecimento dos objetivos do estudo e se fornecia um *link* para o questionário na plataforma *SurveyMonkey*.

Os resultados revelaram a existência de quatro fatores de motivação (“Motivação Extrínseca”, “Motivação Institucional”, “Motivação Intrínseca” e “Motivação pela Conveniência”), três fatores de satisfação cognitiva (“Satisfação Intrínseca”, “Satisfação com as Chefias” e “Satisfação Extrínseca”) e um fator de “Satisfação afetiva”.

Os militares inquiridos revelam elevados níveis de “Satisfação Afetiva”, “Satisfação Intrínseca” e “Satisfação com as Chefias”. A “Motivação Institucional” e a “Motivação Intrínseca” são consideradas como os fatores mais importantes de motivação. Por outro lado a “Motivação pela Conveniência” é considerada, como sendo a menos importante.

A partir da análise das correlações entre as variáveis em estudo verificou-se que a “Motivação Institucional” e a “Motivação Intrínseca” afetam todos os fatores de satisfação; a “Motivação pela Conveniência” apenas afeta os aspetos cognitivos e não intrínsecos à tarefa; a importância dada pelos inquiridos à “Motivação Extrínseca” não tem efeito em nenhum dos fatores de satisfação.

Palavras-chave: Motivação, Satisfação, Forças Armadas, Força Aérea.

## ABSTRACT

Motivation and satisfaction are critical issues for organizations, since they can enhance employees' performance.

This study analyses motivation and satisfaction factors in the specific context of the Portuguese Air Force (FA), including the analysis of satisfactions levels and the motivation aspects considered as most important in this military context. The study also aims to contribute to the current knowledge on the relationship between the two concepts, by analyzing relationships between motivation factors and satisfaction factors.

The sample includes 504 Air Force personnel, contacted through FA's *GroupWise*. An e-mail was sent specifying the objectives of the study and providing a link to *SurveyMonkey*, an internet site used to collect data.

Results showed four motivation factors ("Extrinsic Motivation", "Institutional Motivation", "Intrinsic Motivation" and "Convenience Motivation"), three cognitive satisfaction factors ("Intrinsic Satisfaction", "Satisfaction with Superiors" and "Extrinsic Satisfaction") and one "Affective Satisfaction" factor.

The military participating in the survey reveal high levels of "Affective Satisfaction", "Intrinsic Satisfaction" and "Satisfaction with Superiors". "Institutional Motivation" and "Intrinsic Motivation" are considered the most important motivation factors and "Motivation by Convenience" the least important.

Correlation analyses revealed that "Institutional Motivation" and the "Intrinsic Motivation" affect all satisfaction factors; "Motivation by Convenience" only affects the cognitive and non-intrinsic satisfaction factors; and "Extrinsic Motivation" has no effect on any of the satisfaction factors.

Key words: Motivation, Satisfaction, Armed Forces, Air Force.

## Agradecimentos

Concretizar a dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos foi, para mim, mais um desafio a que me propus. Porque me considero uma pessoa de objetivos fixos, é com grande satisfação que me deparo com mais uma etapa concluída.

É com enorme gratidão que reconheço aqui todo o apoio prestado pela Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares que, desde o início, me soube entusiasmar a realizar este trabalho. A sua permanente disponibilidade, prontidão e transmissão de conhecimentos foram, sem dúvida, cruciais.

Gostaria de agradecer à Força Aérea, instituição onde presto serviço, pela receptividade da ideia, pela disponibilização dos recursos necessários à realização deste trabalho e pelo esclarecimento de dúvidas. Agradeço sobretudo aos militares que se prontificaram a responder ao questionário e àqueles com quem convivo diariamente e que tanto contribuíram com a sua opinião e conhecimentos. Em relação aos últimos, destaco o Senhor Major Jorge Alves e o seu contributo em termos de espírito crítico, rigor, e transmissão de conhecimentos técnicos.

Por fim, um agradecimento muito especial ao Sérgio que tudo fez para me encorajar e facilitar na realização desta tarefa e à minha família e amigos que, tal como em todos os outros aspetos da minha vida, sempre me apoiaram.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I – Introdução .....	1
CAPÍTULO II – Revisão Bibliográfica .....	4
2.1. Conceitos de Motivação e de Satisfação .....	4
2.1.1. Conceito de Motivação .....	4
2.1.2. Conceito de Satisfação .....	5
2.1.3. Relação entre Fatores de Motivação e de Satisfação .....	6
2.2. Efeitos da Motivação e da Satisfação .....	7
2.3. Principais Teorias da Motivação e da Satisfação .....	8
2.3.1. Teorias da Motivação .....	9
2.3.1.1. Teorias das Necessidades .....	9
2.3.1.2. Teorias Cognitivas .....	10
2.3.1.3. Teorias do Reforço .....	11
2.3.2. Abordagens da Satisfação .....	12
2.3.2.1. Abordagens Situacionais .....	12
2.3.2.2. Abordagens Disposicionais .....	13
2.3.2.3. Abordagens Interacionistas .....	14
CAPÍTULO III – Estudo Empírico .....	15
3.1. Metodologia .....	15
3.2. Descrição da Amostra .....	15
3.3. Instrumento .....	17
3.4. Resultados .....	18
3.4.1. Análise da Fiabilidade das Escalas .....	18
3.4.1.1. Escalas de Satisfação .....	19
3.4.1.2. Escalas de Motivação .....	19
3.4.2. Média e Desvio-Padrão das Escalas na Amostra Total .....	20
3.4.3. Análise de Diferenças em Sub-grupos da Amostra .....	21
3.4.4. Análise das Correlações entre Variáveis .....	24
CAPÍTULO IV – Conclusões .....	27
4.1. Sumário dos Resultados .....	27
4.2. Recomendações para a FA .....	29
4.3. Limitações do Estudo .....	30
4.4. Sugestões para Pesquisas Futuras .....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	32
ANEXO 1 – Resumo das Teorias de Motivação e das Abordagens de Satisfação .....	38
ANEXO 2 – Instrumento .....	40
ANEXO 3 – Tabelas Estatísticas .....	44

## CAPÍTULO 1

### Introdução

A motivação e a satisfação são duas questões que assumem especial interesse para as organizações, dado o seu papel potenciador do desempenho dos colaboradores das organizações (Furnham et al, 2005).

Vários estudos têm demonstrado que a motivação promove comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia individual e organizacional (e.g., Gagné & Deci, 2005; Islam & Ismail, 2008; Lord, 2002; Maciel & Sá, 2007; Mitchell, 1982). Tal como a motivação, também a satisfação com o trabalho tem vindo a ser associada ao desempenho individual e organizacional (e.g., Chaudhury & Banerjee, 2004; Mahmood et al, 2011; Saleem et al, 2010).

Embora a motivação e a satisfação sejam frequentemente analisadas em simultâneo e por vezes mesmo indistintamente, estas variáveis representam dois conceitos distintos. Grenway (2008) salienta a diferença ao afirmar que, embora sejam regularmente entendidos em conjunto, os dois conceitos diferem já que o conceito de motivação é muito mais abrangente do que o conceito de satisfação. O conceito de motivação incorpora a natureza complexa do ser humano, enquanto o conceito de satisfação é mais centralizado na ligação que se estabelece entre o trabalho e o trabalhador.

Mais especificamente, a motivação é o conceito empregue para explicar as forças que atuam num determinado organismo para iniciar e direccionar o comportamento, focalizando-se nas necessidades e expressando os desejos dos indivíduos em relação ao alcance dos objetivos (Petri & Govern, 2004, citados por Grenway, 2008). Já a satisfação é determinada por aquilo que os trabalhadores sentem em relação ao trabalho e, ao contrário da motivação, foca primeiramente a intensidade com que um indivíduo gosta ou não do seu trabalho (Herzberg, 1966, citado por Grenway, 2008).

Na literatura sobre motivação e satisfação, realçam-se dois aspetos relevantes. Um primeiro aspeto diz respeito à relação que se estabelece entre motivação e a satisfação com o trabalho. Um segundo aspeto diz respeito ao facto de que tanto a satisfação como a motivação são influenciadas pelo contexto, incluindo a cultura nacional e o setor (público e privado) (e.g., Eskildsen & Kristensen, 2010; Manolopoulos, 2008), bem como características da



própria organização como a cultura organizacional, os estilos de liderança e o grau de participação dos trabalhadores na tomada de decisão (e.g., Cohrs et al, 2006; Tsai, 2011).

Desde há várias décadas que os investigadores tentaram perceber a relação entre a motivação e a satisfação, dando origem a pontos de vista diversos e até contraditórios. Enquanto que para alguns autores, a motivação conduz à satisfação com o trabalho, para outros a satisfação com o trabalho reflete-se na motivação para trabalhar (Saleem et al, 2010). Mesmo assim, baseiam-se todas num denominador comum que é a constatação de que as duas variáveis estão relacionadas e dependem, de alguma forma, uma da outra (Grenway, 2008).

Partindo do pressuposto de que a motivação e satisfação com o trabalho são influenciadas pelo contexto, aliado ao facto de a FA ser uma instituição militar caracterizada por uma cultura fortemente vincada, enraizada em valores militares fundamentais e cuja condição engloba um conjunto de deveres, direitos, normas e regulamentos específicos que condicionam o comportamento de uma forma peculiar, o estudo da motivação e da satisfação neste contexto específico suscitou-nos especial interesse.

Procurando contribuir para o desenvolvimento do conhecimento na área da motivação e da satisfação, pretende-se, com este estudo, analisar os níveis de satisfação e identificar quais os aspetos da motivação que são considerados pelos militares como mais importantes para este efeito. Para além disso, outro dos objetivos deste estudo consiste em perceber de que forma e em que sentido é que diferentes aspetos da motivação e da satisfação com o trabalho se relacionam entre si. Herzberg (1959) deu os primeiros passos na identificação da natureza multidimensional dos conceitos de motivação e satisfação. Vários estudos empíricos posteriores têm analisado dimensões (ou fatores) de motivação e satisfação (e.g., Furnham et al, 2009; Veludo, 2011). No entanto, são raros os estudos que analisam a relação entre as diferentes dimensões da motivação e as diferentes dimensões da satisfação (Stringer et al, 2011).

A relevância do tema para a FA foi claramente assumida pelo Exmo. Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), ao enunciar, na sua tomada de posse a 23 de fevereiro de 2011, as seguintes palavras: “...As minhas prioridades serão, naturalmente...a Missão da Força Aérea e as pessoas que nela servem...porque são as pessoas que constituem o recurso mais

valioso e decisivo ao cabal cumprimento da missão atribuída e cuja preparação, bem-estar e motivação não descuidarei, nos limites das minhas competências...”<sup>1</sup>.

A manifestação da sua determinação é ainda reforçada no discurso do 59º aniversário da FA, ocorrido a 02 de julho de 2011, no qual proferiu as seguintes palavras: “...A prontidão, disponibilidade e capacidade para estar e cumprir não é obra do acaso. Alicerça-se nas pessoas, no seu espírito de missão, na sua competência, motivação...”<sup>2</sup>

O interesse teórico do estudo no contexto da FA fundamenta-se na análise da influência que o contexto específico tem na motivação e satisfação. Em termos práticos, esperamos que o nosso trabalho venha a dar informações úteis sobre aspetos da motivação e da satisfação em que a FA deve intervir.

Os objetivos deste estudo podem ser sumariados como:

- Analisar dimensões de satisfação e motivação na FA, verificando se se identificam fatores de motivação e de satisfação divergentes dos identificados em estudos realizados noutra tipo de organizações;
- Analisar de forma multidimensional os níveis de satisfação dos militares da FA e identificar os aspetos que os mesmos consideram como mais motivadores no seu contexto atual;
- Analisar a relação entre fatores de satisfação e fatores de motivação no contexto específico da FA.

A estrutura deste trabalho compreende quatro capítulos. Após este capítulo, no qual apresentamos uma breve introdução à problemática em estudo, no segundo capítulo iremos proceder ao enquadramento teórico acerca dos conceitos de motivação e satisfação. O terceiro capítulo diz respeito à apresentação dos resultados do estudo empírico e o quarto capítulo apresenta as principais conclusões, recomendações, e limitações do estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

---

<sup>1</sup> *In Mensagem de Tomada de Posse do CEMFA (2011).*

<sup>2</sup> *In Discurso do 59º Aniversário da FA (CEMFA, 2011).*

## CAPÍTULO 2

### Revisão Bibliográfica

Neste capítulo apresentamos uma breve revisão bibliográfica sobre os conceitos de Motivação e Satisfação, incluindo as suas definições, fatores, efeitos e principais teorias existentes na literatura.

#### *2.1. Conceitos de Motivação e de Satisfação*

##### *2.1.1. Conceito de Motivação*

A motivação é um dos conceitos mais estudados nas Ciências Sociais, com o intuito de explicar as razões pelas quais os indivíduos agem de determinada forma em determinadas situações (Santos, 1991, citado por Barbosa, 2009). De acordo com a origem epistemológica da palavra, o conceito de motivação deriva do latim *movere*, que significa “mover” (Kretiner & Kinicki, 1998, citados por Ramlall, 2004).

A motivação pode ser descrita como um estado interno e individual, intencional e dinâmico (Wiley, 1997). É um estado interno e individual porque ocorre no interior de cada indivíduo e cada indivíduo tem diferentes necessidades e objetivos. É intencional na medida em que os comportamentos que dela derivam são voluntários. Por sua vez, é dinâmico porque resulta da influência de fatores individuais e situacionais. Por ser um estado interno e individual, Reis & Pena (2001), alertam para o facto de nenhum gestor nem ninguém conseguir forçar alguém a estar motivado. Por emergir no interior do indivíduo, os autores sugerem que a estratégia a adotar deva antes passar pela tentativa em remover as barreiras à motivação.

Na origem da motivação está sempre uma necessidade não satisfeita que conduz a uma tensão para agir (Westwood, 1992). Para satisfazê-la e, assim, reduzir a tensão, o indivíduo procura comportar-se de forma a alcançar determinado(s) objetivo(s) (Robbins, 1993).

De uma forma geral, pode entender-se que a motivação reflete o grau sobre o qual um indivíduo decide comprometer-se com determinados comportamentos, transformando a satisfação da(s) necessidade(s) num objetivo a alcançar (Doron & Parot, 2001; Mitchell, 1982). Este processo encoraja o indivíduo a realizar determinadas ações que o ajudam a alcançar a eficácia numa tarefa e a cimentar o seu compromisso com a organização (Saleem et al, 2010).

Segundo Mitchell (1982), a motivação é multifacetada pois engloba um conjunto de processos, que são: a excitação (impulso energético), a direção (escolha) e a persistência. Para além destas facetas, a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca (Herzberg, 1968; Sansone & Harackiewicz, 2000). Ao tentarem esclarecer esta dicotomia, alguns autores explicam que a motivação é intrínseca quando o comportamento do indivíduo está orientado para a satisfação de necessidades psicológicas inatas (Ryan & Deci, 2000) ou simplesmente associado ao prazer em realizar a tarefa por si só (Deci et al, 1989, citados por Saleem et al, 2010). A motivação extrínseca surge quando os indivíduos tentam satisfazer as suas necessidades de uma forma indireta, i.e., mais propriamente através de recompensas materiais ou monetárias (Osterloh et al, 2002).

Segundo Herzberg (1968), os fatores intrínsecos consistem na realização, no reconhecimento, no trabalho em si, na responsabilidade, no crescimento; e os fatores extrínsecos nas políticas organizacionais, na supervisão, nas relações interpessoais, nas condições de trabalho, no *status*, na remuneração e na segurança. Sekaran (1989) acrescenta ainda, como fatores de motivação, o envolvimento do indivíduo na tomada de decisões ao nível do seu trabalho e a existência de reforço positivo pelo seu desempenho. Independentemente de se instituir essa divisão, Mitchell (1982) defende que os indivíduos podem ser motivados por fatores intrínsecos e extrínsecos em simultâneo, desde que ambos preencham as suas perceções de satisfação.

### *2.1.2. Conceito de Satisfação*

Similarmente à motivação, a satisfação com o trabalho é uma das variáveis mais investigadas na psicologia organizacional (Grandey et al, 2005).

Alguns autores consideram-na como uma atitude em relação a determinados aspetos do trabalho (Locke, 1976, citado por Veludo, 2011), enquanto que outros defendem que este conceito deve ser entendido como uma atitude generalizada em relação ao trabalho (Arnold & Cooper, 1991, citados por Silveira & Araújo, 2003).

Um exemplo da primeira perspetiva é a definição de Melnyk (2006), segundo a qual a satisfação com o trabalho é uma atitude positiva ou negativa que um trabalhador tem sobre: o trabalho em si, o supervisor, o trabalho de grupo, a organização e a vida. Por sua vez, um exemplo da segunda perspetiva pode ser obtido através da citação de Warr et al (1979), na

qual expõem que a satisfação com o trabalho é a extensão sobre a qual os indivíduos se sentem satisfeitos com o seu trabalho.

Embora alguns autores afirmem que as diferenças na satisfação entre os trabalhadores possam ter origem em diferenças nas suas disposições ou temperamento (e.g., House et al, 1996), verifica-se que não existe informação suficiente na literatura que dite que disposições exatas é que afetam a satisfação (Erez, 1994).

A satisfação com o trabalho é descrita na literatura como afetiva ou cognitiva conforme se baseie na avaliação emocional do trabalho ou numa avaliação lógica e racional das condições, das oportunidades ou dos resultados do trabalho (Organ & Near, 1985).

O problema da conceção da satisfação como atitude é que esta é definida como sendo constituída por três componentes: cognitiva, afetiva e comportamental (e.g., Robbins, 2005). Porém, os investigadores tendem a estudar apenas a satisfação cognitiva e afetiva, descurando assim a componente comportamental.

### *2.1.3. Relação entre Fatores de Motivação e de Satisfação*

No que diz respeito aos fatores de motivação que afetam a satisfação, alguns autores como Herzberg defendem que os fatores intrínsecos são aqueles que importam para a emergência da satisfação com o trabalho e outros como Manolopoulos (2008) referem que, para determinados indivíduos, são os extrínsecos.

No que concerne ao peso relativo destes fatores, a literatura aponta em várias direções, apesar de se notar uma tendência para considerar que são os intrínsecos os principais responsáveis pela satisfação com o trabalho. Fried & Ferris (1987) chegam a afirmar que de todas as áreas da satisfação com o trabalho, a satisfação com a natureza do trabalho é a melhor preditora. No seu trabalho de investigação, Cohrs et al (2006) concluíram que algum grau de monitorização e o envolvimento dos trabalhadores com as decisões acerca do próprio trabalho têm um efeito significativo e até substancial na satisfação com o trabalho.

Do lado dos fatores extrínsecos observaram-se as seguintes relações: níveis de *stress* elevados estão associados a níveis reduzidos de satisfação com o trabalho (e.g., Landsbergis, 1988; Terry et al, 1993); o aumento do conflito trabalho-família contribui para a diminuição da satisfação com o trabalho (Portoghese et al, 2011); uma boa interação com o líder e a

cultura organizacional estão correlacionados positivamente com a satisfação com o trabalho (Tsai, 2011).

## *2.2. Efeitos da Motivação e da Satisfação*

Visto que a pertinência do estudo da motivação se prende sobretudo com os efeitos que esta produz ao nível do desempenho, interessa apresentar sucintamente as relações mais evidenciadas pela literatura, neste âmbito.

Num vasto leque de estudos científicos que procuram explicar a relação entre a motivação e outras variáveis organizacionais, a motivação é considerada como promotora de comportamentos que contribuem para o aumento da eficácia individual e organizacional, tais como: a pontualidade, o esforço, o envolvimento com o trabalho, o compromisso, a criatividade, a retenção e o desempenho (Lord, 2002; Mitchell, 1982).

Entre os dois tipos de motivação, a motivação intrínseca é aquela que aparenta conduzir a efeitos mais desejáveis. No seu estudo, Gagné & Deci (2005), demonstram que os trabalhadores intrinsecamente motivados se esforçam mais para alcançar os objetivos. Também, Smith et al (1984) ilustram a existência de uma relação positiva entre a motivação intrínseca e a eficácia organizacional.

Quanto aos efeitos da satisfação com o trabalho, a literatura é persistente na associação que faz entre esta variável e o desempenho individual (Mahmood et al, 2011) e o organizacional (Chaudhury & Banerjee, 2004). No entanto, a maioria da investigação acerca da natureza desta associação não fornece evidência suficiente de que ela exista ao nível que os gestores acreditam, i.e., de que um trabalhador satisfeito é um trabalhador produtivo.

De facto, o estudo dessa relação tem uma história controversa (Saari & Judge, 2004). No seu estudo, Schwab & Cummings (1970), demonstraram-no identificando os principais pontos de vista assumidos pelos teóricos sobre essa relação: a satisfação causa o desempenho; o desempenho causa satisfação; a relação entre a satisfação e o desempenho é moderada por outras variáveis, ou seja, depende de determinadas circunstâncias. Enquadrado neste ponto de vista está o estudo realizado por Herman (1973), no qual verificou a hipótese de que o desempenho se relacionava com a satisfação apenas quando os trabalhadores tivessem dotados de controlo sobre a sua própria produtividade. Saleem et al (2010) propõe outro ponto de vista, ao referirem que a satisfação e o desempenho são interdependentes e que funcionam como um ciclo.

Atualmente, a natureza da relação entre a satisfação com o trabalho e o desempenho permanece confusa (Petty et al, 1984), mesmo que estudos recentes tenham continuado a tentar esclarecer a natureza da relação entre a satisfação com o trabalho e outras variáveis organizacionais, tais como: o compromisso organizacional, comportamentos de cidadania, absentismo, atrasos e *turnover* (Cohrs et al, 2006). A este nível, são de referir os estudos realizados por Ho et al (2009) e de Steel (2002). No primeiro verificaram uma correlação positiva entre a satisfação com o trabalho e o compromisso organizacional. No segundo, demonstrou-se uma associação entre a insatisfação, o *turnover* e o absentismo, na medida em que trabalhadores insatisfeitos revelaram uma maior probabilidade de desistir do seu trabalho ou de não serem assíduos.

### *2.3. Principais Teorias da Motivação e da Satisfação*

Uma prova de que a motivação assume especial interesse para as organizações é o facto da literatura moderna tentar fornecer um quadro teórico que oriente as organizações a melhor influenciar a motivação dos seus trabalhadores (Furnham et al, 2009). Assim, enquanto que no ponto anterior procuramos analisar os efeitos da motivação e da satisfação, este ponto diz respeito à revisão da literatura sobre as causas e os processos inerentes à motivação e à satisfação.

Existem inúmeras teorias que tentam explicar a motivação e todas elas têm um propósito comum que é prever o comportamento, embora propondo diferentes razões para a sua emergência (Mitchell, 1982). Ao longo da história, a motivação tem sido analisada sob prismas diferentes, vinculados pelas contribuições de Taylor (Perspetiva Tradicional), Mayo (Perspetiva da Escola das Relações Humanas) e McGregor (Perspetiva do Modelo dos Recursos Humanos). Na perspetiva tradicional, o trabalhador é visto como um ser movido por pretensões de dinheiro e motivado através do incentivo salarial; na perspetiva da Escola das Relações Humanas, a forma de motivar o trabalhador passa por zelar pelas suas necessidades sociais e na perspetiva do Modelo de Recursos Humanos, o trabalhador é motivado pela atribuição de responsabilidade (Reis & Pena, 2001).

Diante da multiplicidade de teorias sobre motivação, Bartol & Martin (1998, citados por Islam & Ismail, 2008), propõem que estas sejam agrupadas em três grupos distintos: Teorias das Necessidades, Teorias Cognitivas e Teorias de Reforço.

Ao contrário da motivação, a satisfação com o trabalho tem vindo a ser descrita na literatura como um conceito livre de teorias, o que gera dificuldades em prever que fatores de cada contexto laboral específico é que contribuem para a satisfação com o trabalho (Cohrs et al, 2006). As várias abordagens existentes sobre a satisfação com o trabalho tendem a atribuir diferentes graus de importância aos fatores intrínsecos e extrínsecos. Em virtude dessa ponderação, as conceitualizações teóricas sobre este conceito são divididas em abordagens: situacionais, disposicionais e interacionistas (Judge & Bono, 2001).

Mesmo havendo distinção entre teorias de motivação e abordagens de satisfação, por vezes essa separação parece ténue. Por exemplo, a teoria da Motivação/Higiene de Herzberg é considerada tanto nas teorias de motivação como nas abordagens de satisfação e os dois conceitos são transversais a esta teoria. Tal como já foi referido anteriormente, uma possível explicação para essa situação poderá ser o facto dos dois conceitos serem habitualmente estudados em conjunto.

Neste trabalho, optámos por apresentar as teorias de motivação e as abordagens de satisfação com o trabalho de acordo com as classificações sugeridas por Bartol & Martin (1998) e Judge & Bono (2001)<sup>3</sup>.

### *2.3.1. Teorias da Motivação*

#### *2.3.1.1. Teorias das Necessidades*

As teorias das necessidades procuram sublinhar os fatores internos que impulsionam o comportamento. De acordo com as revisões efetuadas por Ramlall (2004) e por Islam & Ismail (2008), iremos abordar quatro teorias: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) e a Teoria da Motivação/Higiene de Herzberg (1959), numa perspetiva mais clássica; e a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland (1961) e a Teoria ERG de Alderfer (1972), numa perspetiva mais contemporânea.

Na Teoria da Hierarquia das Necessidades, são identificados cinco conjuntos de necessidades que devem ser satisfeitos consecutivamente, das mais básicas para as mais elevadas: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização (Islam & Ismail, 2008; Ramlall, 2004). Esta teoria assenta no princípio de que o indivíduo é motivado pelas necessidades não satisfeitas e que as necessidades satisfeitas extinguem a motivação.

---

<sup>3</sup>Para visualizar o quadro de resumo deve consultar o anexo 1.



A Teoria da Motivação/Higiene propõe a influência de dois fatores distintos: motivadores/intrínsecos e higiênicos/extrínsecos (Mahmood et al, 2011). Os motivadores consistem em componentes intrínsecas ao trabalho em si e estão associados ao conteúdo do trabalho (Davis & Newstrom, 1992). Os higiênicos são componentes extrínsecas do trabalho e estão relacionados com as condições que envolvem o trabalho. Os fatores são responsáveis pela satisfação ou insatisfação, na medida em que, a presença de motivadores contribui para a satisfação e a ausência de higiênicos para a insatisfação (Furnham et al, 2009).

Em 1961, McClelland propôs a Teoria das Necessidades Adquiridas, na qual definiu três tipos de necessidades: realização, poder e afiliação. A necessidade de realização está relacionada com o desejo do indivíduo em ser bem-sucedido comparativamente a um padrão de resultados. A necessidade de poder refere-se à necessidade de fazer com que os outros se comportem de determinada maneira; a de afiliação com o desejo de estabelecer relações próximas (Ramlall, 2004).

Como alternativa à Teoria das Necessidades de Maslow, Alderfer (1972) sugeriu a Teoria ERG que consolidou os cinco níveis básicos de necessidades da teoria de Maslow em três níveis: existência, afiliação e crescimento. Esta teoria fundamenta-se em dois princípios: o da satisfação-progressão e o da frustração-regressão. O primeiro determina que o indivíduo progride à medida que as suas necessidades mais básicas são satisfeitas e o segundo estabelece que quando as necessidades mais elevadas não são satisfeitas, as mais básicas podem passar a motivar. Contrariamente à teoria de Maslow, a Teoria ERG permite que um indivíduo possa ser motivado por mais de um grupo de necessidades em simultâneo (Islam & Ismail, 2008).

### *2.3.1.2. Teorias Cognitivas*

Dentro deste grupo de teorias que partem do pressuposto que a motivação é influenciada pelos resultados, vão ser abordadas: a Teoria do Estabelecimento de Objetivos, a Teoria das Expectativas, e a Teoria da Equidade (Mitchell, 1982).

No final da década de 60, Locke defendeu que a intenção de lutar por um objetivo consiste na maior fonte de motivação no trabalho (Frieswick, 2003, citado por Robbins, 2005). De acordo com a Teoria do Estabelecimento de Objetivos, aquilo que motiva os indivíduos é o facto de os objetivos serem seguidos de recompensas. Indivíduos com objetivos trabalham mais arduamente que indivíduos sem objetivos, especialmente se estes

forem específicos, mensuráveis, desafiadores, relevantes, definidos no tempo e se existir *feedback* (Islam & Ismail, 2008; Mitchell, 1982).

De acordo com a Teoria das expectativas de Vroom (1964, citado por Ramlall), os comportamentos resultam de escolhas conscientes, fruto de um processo psicológico relacionado com a formação de crenças e de atitudes (Pinder, 1984). Existem três componentes mentais que instigam o comportamento: valência, instrumentalidade e expectativa. A valência consiste na orientação emocional face aos resultados, a instrumentalidade na crença da probabilidade de um resultado estar associado a outros resultados, e a expectativa na força da crença de que um determinado resultado é possível de acontecer ou não (Ramlall, 2004). Partindo deste pressuposto, o esforço é função do valor percebido de uma determinada recompensa e da percepção da probabilidade que existe na relação esforço-recompensa (Porter & Lawler, 1968, citados por Igalens & Roussel, 1999).

A Teoria da Equidade de Adams (1965) sugere que os indivíduos são motivados por um desejo de justiça (Mitchell, 1982). Esta teoria reconhece a influência das seguintes crenças no comportamento: os trabalhadores desenvolvem crenças sobre o que constitui uma retribuição justa e equitativa pelo seu trabalho; os trabalhadores tendem a comparar a troca que estabelecem com os empregadores; e quando os trabalhadores percebem a troca como não equitativa relativamente aos outros comportam-se da forma que acham mais apropriada, como por exemplo diminuindo o esforço (Carrell & Ditttrich, 1978; Robbins, 2005).

### *2.3.1.3. Teorias do Reforço*

As teorias do reforço, com origem na visão de Skinner, explicam que o comportamento é reforçado pelas consequências das ações anteriores e que são essas consequências que vão ditar a probabilidade de repetição ou não do comportamento (Islam & Ismail, 2008).

Para Bartol & Martin (1998, citados por Islam & Ismail, 2008), estas teorias residem na Lei do Efeito que dita que os comportamentos que têm consequências agradáveis ou positivas para o indivíduo são mais prováveis de serem repetidos do que aqueles que tenham consequências desagradáveis ou negativas.

### 2.3.2. *Abordagens da Satisfação*

Como referido anteriormente, as abordagens em relação à satisfação podem ser classificadas como situacionais, disposicionais e interacionistas. De acordo com as abordagens situacionais, a satisfação com o trabalho reflete as características do trabalho, na medida em que características mais favoráveis devem conduzir a uma maior satisfação (Cohrs et al, 2006). As abordagens disposicionais determinam que a satisfação com o trabalho é função de disposições individuais e que, assim, alguns indivíduos podem ter maior satisfação do que outros, independentemente das condições de trabalho (Cohrs et al, 2006). Do ponto de vista das abordagens interacionistas, as abordagens situacionais e disposicionais não são exclusivas mutuamente (Gerhart, 2005) mas antes integradas nas interacionistas (Cohrs et al, 2006).

Segundo Cohrs et al (2006), existem muitas formas de relacionar as abordagens situacionais e disposicionais. Em primeiro lugar, as influências situacionais e disposicionais na satisfação com o trabalho podem ser aditivas, i.e., ambas explicam diferentes porções de variância na satisfação com o trabalho. Em segundo lugar, as correlações entre as características do trabalho e a satisfação com o trabalho podem ter a ver simplesmente com fatores disposicionais. Em terceiro lugar, os efeitos dos fatores disposicionais e a satisfação com o trabalho podem ser mediados por características do trabalho. Em quarto lugar, tanto a segunda como a terceira possibilidades podem ser válidas, apesar de ser possível que continue a haver efeitos únicos dos fatores situacionais e disposicionais, i.e., estes fatores podem ter efeitos aditivos na satisfação com o trabalho que são atenuados pela variância partilhada.

#### 2.3.2.1. *Abordagens Situacionais*

A investigação sustenta que os fatores do contexto de trabalho têm efeitos diretos na satisfação com o trabalho (Lyne et al, 2000).

O Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham (1980) é um exemplo proeminente de uma abordagem situacional (Cohrs et al, 2006). Para estes autores, as características do trabalho determinam o grau de satisfação com o trabalho. O potencial motivador da função é determinado pela combinação de cinco dimensões do trabalho: variedade (de tarefas), identidade da tarefa (medida em que o indivíduo desempenha a tarefa parcial ou totalmente), significado da tarefa (importância que a tarefa tem na atividade ou na vida de outras pessoas), autonomia e *feedback* (Hackman & Oldham, 1976). Neste sentido e

porque argumentam que a autonomia está relacionada com a satisfação, recomendam que os gestores se preocupem em fornecer *feedback* constante, aumentar as oportunidades de contacto social e aumentar o grau de participação dos indivíduos na tomada de decisão (Araújo, 2004).

O Modelo das Exigências-Controlo-Apoio do Trabalho de Karasek & Theorell (1990, citado por Cohrs et al, 2006) identifica baixos níveis de exigências do trabalho (carga de trabalho e *stress*) e altos níveis de controlo no trabalho (autonomia) e de apoio social (pelos colegas ou supervisores) como preditores situacionais relevantes da satisfação com o trabalho (Cohrs et al, 2006).

Segundo House & Wigdor (1967), a satisfação com o trabalho contém duas dimensões separadas e independentes: satisfação e insatisfação. A satisfação com o trabalho e a insatisfação com o trabalho resultam de diferentes fatores (Tietjen & Myers, 1998).

Conforme a Teoria da Motivação/Higiene de Herzberg, a presença de fatores motivadores tem o potencial de criar satisfação e sua ausência não causa insatisfação. Por outro lado, os fatores higiênicos, têm o potencial de causar insatisfação mas a sua presença não provoca um grande nível de satisfação (Tietjen & Myers, 1998).

Para Herzberg (1968, citado por Tietjen & Myers, 1998), o oposto da satisfação com o trabalho não é a insatisfação mas sim a falta de satisfação e o oposto de insatisfação com o trabalho é a inexistência de insatisfação. O crescimento pessoal, o reconhecimento, o acréscimo de responsabilidades estão correlacionados com a satisfação com o trabalho, ao passo que a cultura da organização, políticas, estilos de chefia, remuneração, condições físicas de trabalho e relacionamento com o superior estão associadas à insatisfação (Herzberg, 1966 citado por Veludo, 2011).

#### 2.3.2.2. *Abordagens Disposicionais*

As abordagens disposicionais são apoiadas pelos resultados que sugerem que a satisfação com o trabalho é traçada por influências genéticas (e.g., Arvey et al, 1989), o que faz com que seja moderadamente estável ao longo do tempo e das mudanças no trabalho (e.g., Dormann et al, 2006).

Por exemplo, na meta-análise realizada por Judge et al (2002), dos cinco grandes fatores de personalidade (neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, conscienciosidade

e amabilidade) o neuroticismo, extroversão e abertura à experiência surgiram como os únicos preditores da satisfação com o trabalho. Indivíduos não neuróticos, extrovertidos, mais recetivos à experiência experimentam maior satisfação com o trabalho.

#### *2.3.2.3. Abordagens Interacionistas*

Um exemplo de uma abordagem interacionista é a Teoria da Discrepância, que propõe que o processo de satisfação com o trabalho resulta da distância percebida entre os aspetos do trabalho e os valores individuais.

Essa avaliação depende das necessidades, valores, crenças, expectativas, aspirações e desejos do próprio indivíduo e o processo de satisfação corresponde ao nível da congruência percebida pelo indivíduo sobre o que cada aspeto do trabalho deveria ser e o que realmente é (Igalens & Roussel, 1999).

## CAPÍTULO 3

### Estudo Empírico

#### 3.1. Metodologia

Este estudo foi realizado na FA e tem como base os dados que foram recolhidos a partir das respostas dadas ao questionário em anexo (Anexo 2).

Inicialmente, foi realizado um requerimento ao CEMFA, a solicitar a autorização para a recolha, análise e posterior publicação de dados sobre a Motivação e a Satisfação dos militares da FA. Após o pedido ter sido deferido, foi realizado um pré-teste de conteúdo e forma a três militares, com o objetivo de aferir a clareza do questionário. Essa aplicação revelou que, para aquele grupo de militares, o questionário não apresentava dificuldades no seu preenchimento.

Posteriormente, foi enviado um *GroupWise* (e-mail interno), com o *link* para o questionário, disponibilizado no *SurveyMonkey*, a todos os militares da FA até ao posto de Coronel, inclusive. Num período de aproximadamente duas semanas foi recolhido um total de 605 respostas. Tendo em conta que 101 respostas estavam incompletas (os inquiridos apenas responderam à primeira página, ignorando por motivos desconhecidos, as duas páginas seguintes), apenas foram submetidas a análise 504 respostas.

Finalmente, procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados, através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) - versão 19. As tabelas relativas à análise dos dados podem ser consultadas no Anexo 3.

#### 3.2. Descrição da Amostra

O universo é composto por 7833 militares das diferentes categorias (Oficiais, Sargentos e Praças) e formas de prestação de serviço (Quadros Permanentes (QP) e Regime de Contrato (RC)). A amostra é constituída por 504 inquiridos, sendo 389 do género masculino (77.2%) e 115 do género feminino (22.8%).

A média das idades é de 35 anos, variando entre os 20 e os 53 anos. Entre os inquiridos, 72 (14.3%) tinham idade menor ou igual a 25 anos, 128 (25.4%) entre os 26 e os 30 anos, 87 (17.3%) entre os 31 e 35 anos, 64 (12.7%) entre os 34 e os 40 anos e 153 (30.4%) tinham idade maior ou igual a 41 anos.

Quanto ao tempo de serviço, a média é de 15 anos, verificando-se que 140 inquiridos (27.8%) prestavam serviço há um tempo menor ou igual a 5 anos, 71 (14.1%) entre 6 a 10 anos, 137 (27.2%) entre 11 a 20 anos e 156 (31%) há um tempo maior ou igual a 21 anos.

No que diz respeito ao estado civil, 176 (34.9%) dos inquiridos eram solteiros, 301 (59.7%) eram casados ou viviam em união de facto e 27 (5.4%) eram divorciados.

Relativamente à escolaridade, verifica-se que apenas uma minoria de dois (0,4%) inquiridos possuía o ensino básico, enquanto que 247 (49%) e 255 (50.6%) dos inquiridos possuía o ensino secundário e superior, respetivamente.

Em termos de categoria, 237 (47%) dos inquiridos eram oficiais, 190 (37.7%) eram sargentos e 77 (15.3%) eram praças.

No que concerne à forma de prestação de serviço, constata-se que a maioria dos inquiridos 358 (71%) pertencia ao QP, ao passo que 146 (29%) se encontrava em RC.

Quando questionados sobre a condição de pertencerem ao QP e de já terem prestado ou não serviço em RC, 273 (54.2%) responderam afirmativamente e 83 (16.5%) responderam negativamente.

Colocada a condição de prestarem serviço em RC e quando questionados sobre a intenção em ingressar ou não no QP, 116 (23%) afirmaram ter essa intenção e 41 (8.1%) responderam negativamente.

Por sua vez, 64 (12.7%) afirmaram ser praças e pretender ingressar na categoria de sargentos, enquanto que 25 (5%) negaram ter essa intenção.

Entre os sargentos, 158 (31.3%) revelaram não ter a intenção de ingressar na categoria de oficiais, contrariamente a 37 (7.3%) que afirmaram ter essa pretensão.

Finalmente, constata-se que o maior índice de respostas foi proveniente das seguintes unidades: 151 (30%) do Complexo de Alfragide, 65 (12.9%) da Base Aérea nº 5 e 53 (10.5%) do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea. Por oposição, o menor número de respostas corresponde à Estação de Radar nº 1 com apenas três (0.6%) respostas.

### 3.3. Instrumento

O instrumento utilizado neste estudo consiste num questionário com 72 questões (Anexo 2) dividido em três partes: Satisfação, Motivação e Dados Demográficos/outras questões.

A primeira parte diz respeito à Satisfação e inclui duas escalas que pretendem medir dois aspetos distintos da satisfação:

- Satisfação Afetiva – cinco itens baseados no *Job Satisfaction Index* (JSI) de Brayfield & Rothe (1951). Apesar do JSI ser constituído por 18 itens apenas foram utilizados cinco, como praticado por diversos investigadores (e.g., Agho et al, 1992; Judge et al, 2000, citados por Veludo, 2011). Estes cinco itens correspondem aos itens 1; 5; 9; 15 e 20 do questionário aplicado neste estudo;
- Satisfação Cognitiva – 20 itens baseados no *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) de Weiss et al (1967, citados por Veludo, 2011), que correspondem aos seguintes itens do questionário: 2; 3; 4; 6; 7; 8; 10; 11; 12; 13; 14; 16; 17; 18; 19; 21; 22; 23; 24 e 25.

Os 25 itens foram distribuídos aleatoriamente, sendo-lhes associada uma escala de Likert com seis pontos, que compreende os seguintes graus de concordância: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Discordo Parcialmente; 4 – Concordo Parcialmente; 5 – Concordo e 6 – Concordo Totalmente.

A segunda parte diz respeito à Motivação e inclui dois grupos de questões sobre:

- Motivação Intrínseca, Motivação Extrínseca e Motivação Pessoal - 37 itens baseados no *Work Values Questionnaire* (WVQ) de Furnham et al (2005).

A título de exemplo, os itens 26; 29 e 33 dizem respeito à componente intrínseca, os 32; 35 e 36 à componente extrínseca e os 42 e 65 à componente pessoal.

- Aspetos de motivação específicos da FA - 10 itens retirados das pequenas entrevistas (30; 38; 41; 44; 48; 50; 54; 56; 57 e 64).

Foram realizadas seis pequenas entrevistas estruturadas a seis militares da FA (um oficial do QP, um oficial do RC, dois sargentos e duas praças). Os entrevistados foram escolhidos segundo dois critérios: ter dois militares representativos de cada categoria e ter



representadas as duas formas de prestação de serviço existentes, atualmente, na FA. O objetivo da realização das pequenas entrevistas era averiguar se existia algum aspeto relevante a incluir no questionário. Para esse fim, foi colocada a seguinte questão: “Quais são os cinco aspetos que considera como mais motivadores na Força Aérea?”.

Os itens foram distribuídos aleatoriamente, sendo-lhes associada uma escala de Likert com seis pontos, relativos ao grau de importância como fator de motivação: 1 – De importância nula; 2 – Pouco importante; 3 – Medianamente importante; 4 – Importante; 5 – Muito importante e 6 – De extrema importância.

A terceira parte inclui não só questões demográficas (Género, Idade, Estado civil, Escolaridade, Categoria, Forma de prestação de serviço e Tempo de serviço), como também quatro questões de natureza histórica, que poderão ser pertinentes para a compreensão dos dados e eventual elaboração de hipóteses para pesquisas futuras em que se estabeleçam relações com os resultados obtidos neste estudo.

Essas questões são: “Se está no QP, alguma vez foi RC?”; “Se está em RC, pretende ingressar no QP?”; “Se pertence à categoria de Praças, pretende ingressar na categoria de Sargentos?” e “Se pertence à categoria de Sargentos, pretende ingressar na categoria de Oficiais?”.

### *3.4. Resultados*

Os resultados são apresentados nas tabelas constantes no Anexo 3.

#### *3.4.1. Análise da Fiabilidade das Escalas*

A análise da consistência interna de uma medida psicológica é uma necessidade aceite na comunidade científica (Maroco & Marques, 2006). Estes autores referem que a maioria dos investigadores tende a considerar o índice *alpha de Cronbach* como aquele que é universalmente aconselhável para o estudo métrico de uma escala e como aquele que fornece estimativas fiáveis sobre a fiabilidade de uma escala.

De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o seu valor é pelo menos 0.70 (Nunnally, 1978, citado por Maroco & Marques, 2006).

#### 3.4.1.1. Escalas de Satisfação

Inicialmente, foi realizada uma análise fatorial da escala de satisfação cognitiva com dois fatores, à semelhança de estudos anteriores que propunham a separação entre dois fatores: intrínsecos e extrínsecos (e.g., Moorman, 1993). O facto de se ter constatado que os *loadings* dos itens 3; 21 e 24 do questionário não correspondiam claramente a nenhum desses fatores em específico fez com que se tivesse realizado uma nova análise fatorial, desta vez com três fatores, que explicam 54.58% da variância.

De acordo com os resultados da análise com três fatores (tabela 1), verificou-se que os itens 6; 8; 13; 14; 17; 19; 22 e 23 do questionário estão relacionados com a “Satisfação Intrínseca”; os itens 3; 12 e 21 com um tipo de satisfação relacionado diretamente com as chefias, motivo pelo qual se designou de “Satisfação com as Chefias”; e os itens 2; 7; 10; 11; 16; 18 e 25 com a “Satisfação Extrínseca”.

Dentro da escala de satisfação cognitiva, a subescala de “Satisfação Intrínseca” apresentou um *alpha de Cronbach* de 0.889, a de “Satisfação Extrínseca” de 0.821, e a de “Satisfação com as Chefias” de 0.833. Tendo como referência o valor de 0.70, referido anteriormente, as três subescalas da satisfação cognitiva exibem uma consistência apropriada.

Por outro lado, a escala de “Satisfação Afetiva” apresenta um *alpha de Cronbach* de 0.886, podendo dizer-se que também tem uma fiabilidade considerável.

Como pode ser verificado nas tabelas 3 a 6, todos os itens apresentam correlações superiores a 0.3 com as respetivas escalas e a eliminação de itens não conduziria a um aumento do *alpha de Cronbach*.

#### 3.4.1.2. Escalas de Motivação

No estudo de Furnham et al (2005), realizou-se uma análise fatorial da escala de motivação com três fatores. Dado que neste estudo se introduziram temas conceptualmente diferentes e específicos à FA, optámos por efetuar uma análise com quatro fatores, tendo-se revelado que esses fatores explicam 44.82% da variância.

Segundo a análise fatorial com quatro fatores (tabela 2), a escala da motivação inclui quatro tipos de motivação, como se especifica:

Fator 1 – inclui os itens 35; 52; 53; 55; 57; 59; 61; 62 e 63 do questionário;

Fator 2 – inclui os itens 38; 43; 44; 46; 47; 48; 51; 54 e 56 do questionário;

Fator 3 – inclui os itens 26; 27; 28; 30; 31; 33; 34; 64 e 65 do questionário;

Fator 4 – inclui os itens 67; 68; 70; 71 e 72 do questionário.

Ao analisar-se cada subescala de motivação, denotou-se que na primeira houve uma preponderância de itens alusivos às condições exteriores ao trabalho (e.g., “Ter oportunidades para aumentar o salário base” ou “Ter um seguro de vida”), pelo que se denominou o “Fator 1” de “Motivação Extrínseca”. A segunda subescala contém a maioria dos itens que foram retirados das mini-entrevistas e que ilustram os valores institucionais característicos da FA (e.g., “Servir a minha Pátria” ou “Usar um uniforme de que me orgulho”). Por este motivo, denominou-se a subescala do “Fator 2” de “Motivação Institucional”. Por sua vez, a subescala do “Fator 3” é constituída por itens essencialmente referentes ao trabalho em si (e.g., “Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise” ou “Trabalhar com equipamentos e tecnologias atualizadas”), tendo-se por isso denominado de “Motivação Intrínseca”. Finalmente, a subescala do “Fator 4” diz respeito a condições do trabalho relacionadas com a conveniência (e.g., “Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso” ou “Ter acesso a muitos extras”), passando assim a denominar-se de “Motivação pela Conveniência”.

No que refere à fiabilidade específica de cada subescala da motivação, a subescala “Motivação Extrínseca” apresentou um *alpha de Cronbach* de 0.844, a subescala “Motivação Institucional” de 0.875, a subescala “Motivação Intrínseca” de 0.802, e a subescala “Motivação pela conveniência” de 0.816. Por serem superiores a 0.70, estes valores indicam que a fiabilidade das quatro subescalas é apropriada. Como pode ser verificado nas tabelas 7 a 10, todos os itens apresentam correlações superiores a 0.4 com as respetivas escalas e a eliminação de itens não conduziria a um aumento do *alpha de Cronbach*.

#### 3.4.2. Média e Desvio-Padrão das Escalas na Amostra Total

Tendo-se verificado as propriedades psicométricas das escalas em estudo, passou-se ao cálculo do resultado de cada inquirido nas diferentes escalas. Para tal, somaram-se as respostas aos itens incluídos na escala, dividindo pelo número de itens da escala.

Em seguida analisou-se a média e o desvio padrão para as oito escalas (“Satisfação Afetiva”, “Satisfação Intrínseca”, “Satisfação Extrínseca”, “Satisfação com as Chefias”,

“Motivação Extrínseca”, “Motivação Institucional”, “Motivação Intrínseca” e “Motivação pela Conveniência”) (tabela 11). Tanto para as escalas de satisfação como para as escalas de motivação, o ponto médio teórico seria de 3.5 (baseado em escalas de seis pontos).

Uma primeira análise revelou que todas as escalas apresentavam valores superiores ao ponto médio teórico, à exceção da “Motivação pela Conveniência” com média inferior (2.9298). Neste sentido, observou-se que na amostra total se verificam elevados níveis de “Satisfação Afetiva” (4.3337), “Satisfação Intrínseca” (4.3918), “Satisfação com as Chefias” (4.6022), “Motivação Extrínseca” (4.6499), “Motivação Institucional” (4.9951) e “Motivação Intrínseca” (4.7108), enquanto que a “Satisfação Extrínseca” apresenta um nível médio (3.9221).

Comparando as subescalas de satisfação constata-se que a “Satisfação com as Chefias” é a mais elevada e a “Satisfação Extrínseca” a mais baixa. Entre as quatro subescalas de motivação, a “Motivação Institucional” e a “Motivação Intrínseca” são consideradas pelos inquiridos como as mais importantes, ao passo que a “Motivação pela Conveniência” é nitidamente considerada como a menos importante.

#### *3.4.3. Análise de Diferenças em Sub-grupos da Amostra*

A fim de analisar as diferenças na satisfação e motivação, entre os sub-grupos da amostra (Género, Idade, Estado civil, Escolaridade, Categoria, Forma de prestação de serviço e Tempo de serviço) realizou-se uma análise da variância (ANOVA).

Partindo do princípio referido por Maroco (2007) de que a diferença é significativa quando  $p \leq 0.05$ , constatou-se que:

- Em relação ao **género**, apenas existem diferenças significativas no que diz respeito à “Satisfação Extrínseca” ( $p < 0.001$ ). As mulheres têm uma média de “Satisfação Extrínseca” (4.2011) significativamente superior à dos homens (3.8397) (tabela 12);
- Quanto ao **estado civil**, registam-se diferenças significativas ao nível da “Satisfação com as Chefias” ( $p < 0.001$ ), da “Satisfação Extrínseca” ( $p = 0.028$ ) e da “Motivação pela Conveniência” ( $p < 0.001$ ) (tabela 13).

A análise *post-hoc* indica que na “Satisfação com as Chefias” a média dos solteiros (4.8665) é significativamente superior à dos casados e divorciados (4.4635; 4.4259). Entre os casados e divorciados não se registam diferenças significativas.

Na “Satisfação Extrínseca”, a média dos solteiros (4.0547) é significativamente superior à dos casados (3.8434). Não existem diferenças significativas entre solteiros e divorciados nem entre casados e divorciados.

Relativamente à “Motivação pela Conveniência”, a média dos solteiros (3.1864) é significativamente superior à dos casados (2.7920) e divorciados (2.7926) e não se registam diferenças significativas entre casados e divorciados;

- Em termos de **escolaridade**, registam-se diferenças significativas ao nível da “Motivação institucional” ( $p=0.032$ ) e da “Motivação pela Conveniência” ( $p=0.020$ ) (tabela 14).

A análise *post-hoc* evidencia que, quanto à “Motivação Institucional”, a média dos inquiridos com o ensino secundário (5.0702) é significativamente superior à dos que têm um curso superior (4.9207).

Quanto à “Motivação pela Conveniência”, a média dos inquiridos com o ensino secundário (3.0340) é significativamente superior à dos que têm curso superior (2.8227);

- Na **forma de prestação de serviço**, observam-se diferenças significativas no que toca à “Satisfação Intrínseca” ( $p=0.040$ ), à “Satisfação com as Chefias” ( $p=0.003$ ), à “Satisfação Extrínseca” ( $p=0.011$ ), à “Motivação Institucional” ( $p=0.047$ ) e à “Motivação pela Conveniência” ( $p<0.001$ ) (tabela 15).

A análise *post-hoc* revela que a média da “Satisfação Intrínseca” dos inquiridos no QP (4.4392) é significativamente superior à dos em RC (4.2755), assim como a média da “Motivação Institucional” (5.0320 vs. 4.9049).

Contrariamente ao que sucede na “Satisfação Intrínseca”, na “Satisfação com as Chefias” e na “Satisfação Extrínseca”, a média dos inquiridos em RC (4.0702) é significativamente superior à dos inquiridos no QP (3.8617), o mesmo acontecendo na “Motivação pela Conveniência”, (3.2288 vs. 2.8078);

- Relativamente à **categoria**, observam-se diferenças significativas em todas as subescalas, à exceção da “Motivação Intrínseca” ( $p=0.022$  para “Satisfação Afetiva”,  $p=0.002$  para a “Satisfação Intrínseca”,  $p<0.001$  para a “Satisfação com as Chefias”,  $p<0.001$  para a “Satisfação Extrínseca”,  $p=0.015$  para a “Motivação Extrínseca”,

$p=0.042$  para a “Motivação Institucional”, e  $p<0.001$  para a “Motivação pela Conveniência”) (tabela 16);

A análise *post-hoc* revela que na “Satisfação Afetiva”, a média dos oficiais (4.4633) é significativamente superior à média das praças (4.1429) e à dos sargentos (4.2495). No entanto, a média dos sargentos não é significativamente diferente da média das praças.

Na “Satisfação Intrínseca”, a média dos oficiais (4.5138) é significativamente superior à média das praças (4.1674) e à dos sargentos (4.3304) e a média dos sargentos não é significativamente diferente da média das praças.

No que toca à “Satisfação com as Chefias”, a média dos sargentos (4.3395) é significativamente inferior à média das praças (4.9026) e dos oficiais (4.7152). A média das praças não é significativamente diferente da média dos oficiais.

Na “Satisfação Extrínseca”, a média dos sargentos (3.6829) é significativamente inferior à média das praças (3.9854) e dos oficiais (4.0934). A média das praças não é significativamente diferente da média dos oficiais.

No que diz respeito à “Motivação Extrínseca”, a média dos oficiais (4.5560) é significativamente inferior à média das praças (4.7547) e dos sargentos (4.7246). Não se registam diferenças significativas entre os sargentos e as praças.

Na “Motivação Institucional”, a média dos sargentos (5.0830) é significativamente superior à dos oficiais (4.9236), não havendo diferenças significativas entre as praças e os oficiais.

Finalmente, em relação à “Motivação pela Conveniência”, a média das praças (3.3896) é significativamente superior à dos sargentos (2.8758) e à dos oficiais (2.8236), não se registando diferenças significativas entre sargentos e oficiais;

- No que concerne à **idade** apenas se registam diferenças significativas entre a “Satisfação com as Chefias” ( $p=0.005$ ) e a “Motivação pela Conveniência” ( $p<0.001$ ) (tabela 17).

Em relação à “Satisfação com as Chefias”, o grupo de menor idade ( $\leq 25$  anos) é aquele que tem uma média significativamente superior a todos os outros grupos (5.0069), à

exceção do grupo dos 36-40 anos (4.7187). Entre os restantes grupos não se registam diferenças significativas.

O mesmo se verifica para a “Motivação pela Conveniência”. É o grupo de menor idade ( $\leq 25$  anos) que tem a média mais elevada e superior a todos os outros grupos (3.4000). O grupo dos 36-40 anos tem a média mais baixa (2.5875) e significativamente inferior a todos os outros grupos, à exceção do de 31-35 anos que tem uma média de 2.8046;

- Em relação ao **tempo de serviço**, existem diferenças na “Satisfação com as Chefias” ( $p=0.005$ ), na “Satisfação Extrínseca” ( $p=0.030$ ) e na “Motivação pela Conveniência” ( $p<0.001$ ) (tabela 18).

Na “Satisfação com as Chefias”, o grupo com menos anos de serviço ( $\leq 5$  anos) é o que tem a média mais elevada (4.8714), sendo significativamente superior à média dos dois grupos com mais anos de serviço (11-20 e  $\geq 21$  anos, com 4.4745 e 4.4647). Não se registam diferenças significativas entre os restantes grupos.

Para a “Satisfação Extrínseca”, o grupo com menos anos de serviço ( $\leq 5$  anos) tem a média mais elevada (4.0705), sendo significativamente superior à média dos dois grupos com mais anos de serviço (11-20 e  $\geq 21$  anos, com 3.8303 e 3.8277). Não se registam diferenças significativas entre os restantes grupos.

Quanto à “Motivação pela Conveniência”, o grupo com menos anos de serviço ( $\leq 5$  anos) tem a média mais elevada (3.2743), sendo significativamente superior à média dos outros três grupos. Não se registam diferenças significativas entre os restantes grupos.

#### *3.4.4. Análise das Correlações entre Variáveis*

Através da análise da tabela 19, que estabelece as correlações entre as variáveis em estudo, constata-se o seguinte para os diferentes tipos de satisfação e motivação:

- A “**Satisfação Afetiva**” apresenta uma correlação positiva significativa com a “Motivação Institucional”, “Motivação Intrínseca” e “Categoria”. O sentido da correlação indica não só que quanto mais elevado for a “Satisfação Afetiva” mais elevados são os valores de “Motivação Institucional” e “Motivação Intrínseca”, como

também indica que quanto mais elevada for a “Categoria”<sup>4</sup>, maior será o nível de “Satisfação Afetiva”.

- À semelhança da “Satisfação Afetiva”, a “**Satisfação Intrínseca**” também se correlaciona positiva e significativamente com os fatores “Motivação Institucional” e “Motivação Intrínseca”. Assim, níveis mais elevados de “Satisfação Intrínseca” estão associados a níveis mais elevados de “Motivação Institucional” e de “Motivação Intrínseca”. Observa-se ainda o mesmo sentido da correlação para a “Categoria” e a “Idade”, i.e., quanto mais elevada for a “Categoria” e a “Idade”, maior será a “Satisfação Intrínseca”.
- A “**Satisfação com as Chefias**” apresenta uma correlação positiva significativa com a “Motivação Institucional”, “Motivação Intrínseca” e “Motivação pela Conveniência”. Quanto maiores os valores de “Satisfação com as Chefias”, maiores os valores de “Motivação Institucional”, “Motivação Intrínseca” e “Motivação pela Conveniência”. Esta subescala correlaciona-se de forma significativa e no sentido negativo com o “Estado civil”, “Idade” e “Tempo de serviço”. Desta forma, quanto maior for o “Estado civil”<sup>5</sup> a “Idade” e o “Tempo de serviço”, menor será a “Satisfação com as Chefias”.
- Tal como a “Satisfação com as Chefias”, a “**Satisfação Extrínseca**” está correlacionada positiva e significativamente com a “Motivação Institucional”, “Motivação Intrínseca” e “Motivação pela Conveniência”. Valores mais elevados de “Satisfação Extrínseca” correspondem a valores mais elevados de “Motivação Institucional”, “Motivação Intrínseca” e “Motivação pela Conveniência”. Ao analisar a subescala “Satisfação Extrínseca”, observam-se correlações positivas com o “Género”, “Escolaridade”, “Categoria” e “Forma de prestação de serviço”. Assim sendo, quanto maior for o nível associado ao “Género”<sup>6</sup>, à “Escolaridade”<sup>7</sup>, à “Categoria” e à “Forma de prestação de serviço”<sup>8</sup>; maior será a “Satisfação Extrínseca”. Por outro lado, a “Satisfação Extrínseca” correlaciona-se no sentido negativo com o “Estado civil” e com o “Tempo de serviço”, de modo que quanto

---

<sup>4</sup> Às praças foi atribuído valor=1, aos sargentos valor=2 e aos oficiais valor=3.

<sup>5</sup> Aos solteiros foi atribuído valor=1, aos casados/união de facto valor=2 e aos divorciados valor=3.

<sup>6</sup> Ao género masculino foi atribuído valor=1 e ao feminino valor=2.

<sup>7</sup> Ao básico foi atribuído valor=1, ao secundário valor=2 e ao superior valor=3.

<sup>8</sup> Ao QP foi atribuído valor=1 e ao RC valor=2.



maior for o “Estado civil” e o “Tempo de serviço”, menor será a “Satisfação Extrínseca”.

- A “**Motivação Extrínseca**” está correlacionada negativa e significativamente com a “Escolaridade” e com a “Categoria”. De acordo com estes resultados, é possível verificar que quanto maior for a “Escolaridade” e a “Categoria”, menor será a “Motivação Extrínseca”.
- A “**Motivação Institucional**” está correlacionada negativa e significativamente com a “Escolaridade” e com a “Forma de prestação de serviço”, pelo que quanto maior for a “Escolaridade” e a “Forma de Prestação de serviço”, menor será a “Motivação Institucional”.
- A “**Motivação Intrínseca**” correlaciona-se positiva e significativamente com o “Gênero”, verificando-se que são as mulheres que têm maior “Motivação Intrínseca”.
- Finalmente, a “**Motivação pela Conveniência**” está correlacionada de forma positiva e significativa com a “Forma de prestação de serviço”, na medida em que maiores níveis de “Forma de prestação de serviço” corresponderão a níveis mais elevados de “Motivação pela Conveniência”. A sua correlação com o “Estado civil”, “Escolaridade”, “Categoria”, “Idade” e “Tempo de serviço” é negativa, prevendo-se que quanto maiores forem os níveis associados a estas variáveis demográficas menores serão os níveis de “Motivação pela Conveniência”.

## CAPÍTULO IV

### Conclusões

#### 4.1. Sumário dos Resultados

O presente estudo permitiu a identificação de fatores de satisfação e motivação específicos ao contexto da FA. A nível da satisfação cognitiva, estudos anteriores (e.g., Moorman, 1993) com o MSQ identificam geralmente dois fatores, um incluindo itens da satisfação intrínseca e o outro, itens de satisfação extrínseca. Este estudo revelou que no contexto da FA também se identificam os dois fatores de satisfação intrínseca e extrínseca, existindo ainda um terceiro fator relativo à satisfação com as chefias. A importância do fator “Satisfação com as Chefias” em contexto militar já tinha sido evidenciada num estudo anterior sobre a Marinha Portuguesa, realizado por Veludo (2011).

No que diz respeito à motivação, foram acrescentados alguns itens ao questionário de Furnham et al (2009), decorrentes de entrevistas sobre fatores específicos de motivação na FA. A análise fatorial revelou que, para além de dois dos três fatores identificados no estudo de Furnham et al (2009) (relativos à motivação intrínseca e motivação extrínseca), os itens específicos da FA formavam um fator independente. Este fator foi denominado “Motivação Institucional”, dado que os itens são relativos a valores institucionais característicos da FA (e.g., “Servir a minha Pátria” ou “Usar um uniforme de que me orgulho”).

Tanto as escalas de satisfação como as escalas de motivação construídas a partir dos fatores acima mencionados revelaram bons índices de fiabilidade (*alpha de Cronbach* > 0.8).

Os objetivos do estudo incluíam a identificação de níveis de satisfação e dos fatores que eram considerados como mais importantes em termos de motivação para os militares da Força Aérea. Para além disso, pretendia-se responder à questão sobre de que forma e em que sentido é que diferentes aspetos da motivação se relacionavam com diferentes aspetos da satisfação.

No que diz respeito à primeira questão, o estudo revelou que os militares da FA indicam elevados níveis de satisfação (acima do ponto médio teórico da escala). A “Satisfação com as Chefias” tem a média mais elevada, enquanto que a “Satisfação Extrínseca” tem a média menos elevada, aproximando-se do ponto médio teórico. Em termos de motivação, “Motivação Institucional” detém a média mais elevada, embora a “Motivação Extrínseca” e a

“Motivação Intrínseca” tenham valores próximos e também superiores ao ponto médio teórico da escala. A “Motivação pela Conveniência” tem um valor inferior ao ponto médio teórico da escala, revelando que não é vista como importante para a motivação na FA.

No entanto, a análise por sub-grupos, revelou algumas diferenças significativas, que poderão ser tomadas em consideração para futuras ações relativas à satisfação e motivação na FA:

- Na “Satisfação Afetiva”, a média das praças e dos sargentos é significativamente inferior à dos oficiais;
- Na “Satisfação Extrínseca”, os homens têm uma média significativamente inferior à das mulheres; militares casados(as) têm uma média significativamente inferior a militares solteiros(as); os sargentos têm uma média significativamente inferior à das praças e dos oficiais; militares com mais anos de serviço têm médias significativamente inferiores às dos militares com menos anos de serviço; e os militares em QP têm uma média significativamente inferior aos militares em RC;
- Na “Satisfação Intrínseca”, as praças e os sargentos têm uma média significativamente inferior à dos oficiais, e os militares em RC têm uma média significativamente inferior à dos militares em QP;
- Na “Satisfação com as Chefias”, os sargentos têm uma média significativamente inferior à das praças e dos oficiais; os militares casados e divorciados têm uma média significativamente inferior aos militares solteiros; os militares em QP têm uma média significativamente inferior aos militares em RC; e os grupos de maior idade e de maior tempo de serviço têm uma média significativamente inferior ao grupo de menor idade e de menor tempo de serviço;
- Na “Motivação Institucional”, os oficiais têm uma média significativamente inferior à dos sargentos; os militares em RC têm uma média significativamente inferior à dos militares em QP; e os militares com um curso superior têm uma média significativamente inferior à dos militares com o ensino secundário;
- Na “Motivação Intrínseca” não se registam diferenças significativas entre os grupos da amostra;
- Na “Motivação Extrínseca” os oficiais têm uma média significativamente inferior à das praças e dos sargentos;

- Na “Motivação pela Conveniência”, verificam-se médias significativamente mais elevadas para as praças, os militares solteiros, em regime de RC, com o ensino secundário, de menor idade e com menos anos de serviço.

No que diz respeito à relação entre fatores de satisfação e fatores de motivação, neste estudo verificou-se que tanto a “Satisfação Afetiva” como a “Satisfação Intrínseca” estão significativamente e positivamente correlacionadas com a “Motivação Institucional” e a “Motivação Intrínseca”, não se verificando correlações significativas com a “Motivação Extrínseca” e a “Motivação pela Conveniência”. A “Satisfação com as Chefias” e a “Satisfação Extrínseca” estão significativamente e positivamente correlacionadas com a “Motivação Institucional”, a “Motivação Intrínseca” e a “Motivação pela Conveniência”, não se verificando correlações significativas com a “Motivação Extrínseca”.

Como referido anteriormente, são raros os estudos que relacionam dimensões de satisfação com dimensões de motivação. Assim, consideramos que este estudo apresenta algumas contribuições para o estado da arte nessa área, podendo as seguintes conclusões ser exploradas em estudos posteriores:

- A “Motivação Institucional” e a “Motivação Intrínseca” afetam todos os aspetos de satisfação, tanto afetivos como cognitivos e, dentro destes últimos, tanto intrínsecos como extrínsecos;
- A “Motivação pela Conveniência” apenas afeta os aspetos cognitivos e não intrínsecos à tarefa;
- A importância dada pelos inquiridos à “Motivação Extrínseca” não tem efeitos em nenhuma das variáveis de satisfação.

#### *4.2. Recomendações para a FA*

Tendo por base os resultados referidos anteriormente, consideramos que futuras estratégias de motivação dos militares sejam baseadas prioritariamente ao nível da “Motivação Institucional” e da “Motivação Intrínseca”.

No que diz respeito à satisfação, consideramos pertinente que se atue sobre os aspetos da “Satisfação com as Chefias” junto dos sargentos, dos militares no QP, dos militares com maior idade e maior tempo de serviço. Recomendamos também que se atue sobre os aspetos da “Satisfação Extrínseca” especialmente junto dos sargentos, dos militares com mais anos de serviço e pertencentes ao QP. Deve incidir-se também sobre os aspetos da “Satisfação

Intrínseca” junto das praças e dos sargentos e dos militares em RC e sobre aspetos da “Satisfação Afetiva” junto das praças e sargentos.

Relativamente aos diferentes aspetos da motivação, sugerimos que se atue concretamente ao nível da “Motivação Institucional” junto dos oficiais, dos militares em RC e com o ensino superior; ao nível da “Motivação extrínseca” junto dos oficiais; e que se dê importância aos aspetos relacionados com a conveniência do trabalho junto das praças, dos militares em RC, com o ensino secundário, com menor idade e menor tempo de serviço.

#### 4.3. Limitações do Estudo

A amostra não pode ser considerada como representativa do Universo da FA e, assim, uma das limitações deste estudo é o facto de não se poder alargar os resultados e conclusões a toda a FA, nem verificar se os mesmos se replicam em toda a organização.

Um outro aspeto a apontar está relacionado com o método de amostragem. O facto da divulgação do questionário ter sido feita através do *GroupWise* pode significar que alguns militares podem nem ter tido acesso ao mesmo, visto que alguns não trabalham diretamente com esta ferramenta.

É ainda de salientar o facto da nossa amostra ser composta por militares de posto até Coronel, inclusive. Isto significa que as opiniões de oficiais gerais não são consideradas neste estudo.

Apesar da recolha de dados ter sido feita anonimamente, alguns inquiridos podem ter tido receio de haver a possibilidade de serem identificados pelos seus superiores. Isto pode ter “enviesado” os resultados, por exemplo, no facto de o grupo mais frágil em termos contratuais (RC) ter uma média de “Satisfação com as Chefias” significativamente superior. Também não foi utilizada uma medida de *social desirability*, para podermos verificar se os inquiridos estavam a responder de acordo com a sua opinião ou de acordo com a opinião que consideram ser correta.

No caso dos fatores de motivação, foi solicitado aos inquiridos que indicassem a importância de cada item como fator de motivação, quer existisse ou não na Força Aérea. Alguns comentários indicaram que é possível que os inquiridos não tenham lido ou percebido as instruções, uma vez que diziam “mas isto não existe na FA”.

Finalmente, como é referido na revisão bibliográfica, a motivação e a satisfação estão muito ligadas às questões de desempenho. Por motivos de extensão do questionário optámos por não incluir questões relativas ao desempenho, limitando assim algumas análises potencialmente interessantes.

#### *4.4. Sugestão para Pesquisas Futuras*

Como sugestão para pesquisas futuras, consideramos que seria interessante questionar os oficiais gerais sobre as suas expectativas relativamente à satisfação e fatores de motivação dos postos inferiores e, *a posteriori*, comparar esses fatores com os resultados obtidos neste estudo.

Seria ainda interessante aplicar o mesmo questionário aos civis que exercem funções na FA, de forma a averiguar se estes, estando inseridos no mesmo contexto, se movem pelas mesmas necessidades que os militares.

Ademais, seria pertinente realizar o mesmo estudo em outros contextos organizacionais, com uma estrutura organizacional que não seja burocrático-mecanicista, e comparar os resultados de forma a confirmar a influência do contexto na motivação e na satisfação com o trabalho.

Finalmente, sugerimos que, em pesquisas futuras, se acrescente a este estudo questões relativas ao desempenho, de forma a avaliar o impacto da motivação e da satisfação no trabalho no desempenho dos militares da FA.

## Referências Bibliográficas

- Agho, A., Price, J., & Mueller, C. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 185-196.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. Free Press, New York, NY.
- Araújo, J. (2004). Um retrato da satisfação com o trabalho numa unidade militar. *Revista de Psicologia Militar*, 15, 67-85.
- Arvey, R., Bouchard, T., Segal, N., & Abraham, L. (1989). Job satisfaction: environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Barbosa, M. (2009). *A motivação dos candidatos à força aérea portuguesa: adaptação e validação de um instrumento*. Trabalho de Projeto em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE.
- Bartol, K., & Martin, D. (1998). *Management*, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Brayfield, A., & Rothe, H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Carrell, M., & Dittrich, J. (1978). Equity theory: the recent literature, methodological considerations and need directions. *Academy of Management Review*, 3, 202-210.
- Chaudhury, S., & Banerjee, A. (2004). Correlates of job satisfaction in medical officers. *MJAFI*, 60, 329-332.
- Cohrs, J., Abele, E., & Dette, D. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140, 363-395.
- Davis, K., & Nestrom, John. (1992). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira.
- Dormann, C., Fay, D., Zapf, D., & Frese, M. (2006). A state-trait analysis of job satisfaction: on the effect of core self-evaluations. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 27-51.
- Doron, R. & Parot, F. (2001). *Dicionário de psicologia*. São Paulo: Atica.
- Erez, M. (1994). Toward a model of cross-cultural industrial and organizational psychology In Triandis, H., Dunnette, M., & Hough, L. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 4, 559-608. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Eskildsen, J., & Kristensen, K. (2010). The relationship between job satisfaction and national culture. *The TQM Journal*, 22, 369-378.

- Fried, Y., & Ferris, G. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287–322.
- Furnham, A., Eracleous, A., & Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the big five. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 765-779.
- Furnham, A., Petrides, K., Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005). A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. *Journal of Psychology*, 139, 5-33.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-62.
- Gerhart, B. (2005). The affective dispositional approach to job satisfaction: sorting out the policy implications. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 79-97.
- Grandey, A., Cordeiro, B., & Crouter, A. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work–family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 305–323.
- Grenway, B. (2008). *The Relationship Between Employee Motivation and Job Satisfaction of African-American Human Service Employees*. Doctoral Dissertation in Philosophy Applied Management and Decision Sciences. Walden University.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Herman, J. (1973). Are situational contingencies limiting job attitude-job performance relationships? *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 208-224.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the motivation of man*. Cleveland, OH: World.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Ho, W., Chang, C., Shih, Y., & Liang, R. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9, 1-10.
- House, R., & Wigdor, L. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20, 369-390.
- House, R., Shane, S., & Herold, S. (1996). Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of Management Review*, 21, 203–224.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1003-1025.



Islam, R., & Ismail, A. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18, 344-362.

Judge, T., & Bono, J. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.

Judge, T., Bono, J., & Locke, E. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.

Judge, T., Heller, D., & Mount, M. (2002). Five factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.

Kretiner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational Behavior* (4 ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.

Landsbergis, P. (1988). Occupational stress among health care workers: a test of the job demands-control model. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 217-40.

Lawler, E., & Porter, L. (1967). The effects of performance on job satisfaction. *Industrial relations*, 7, 20-28.

Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction in M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (1297-1349), New York: RandMcNally.

Lord, R. (2002). Traditional motivation theories and older engineers. *Engineering Management Journal*, 14, 3-7.

Lyne, K., Barrett, P., Williams, C., & Coaley, K. (2000). A psychometric evaluation of the occupational stress indicator. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 195-220.

Maciel, S., & Sa, M. (2007). *Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg*. Studiadiversa, 1.

Mahmood, S., Mirza, W., Khan, B., & Talib, N. (2011). The legacy job satisfaction and its impact on performance of the firm: an empirical analysis. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 790-803.

Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30, 63-85.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – com utilização do SPSS*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Maroco, J., & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4, 65-90.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 394-395.

McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.

- Melnyk, B. (2006). The latest evidence on factors impacting nurse retention and job satisfaction. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 3, 201–204.
- Mitchell, T. (1982). Motivation: new directions for theory, research, and practice. *Academy of Management*, 7, 80-88.
- Moorman, R. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46, 759-776.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Organ, D., & Near, J. (1985). Cognition vs. affect measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20, 241-253.
- Osterloh, M., Frey, B., & Frost, J. (2002). The dynamics of motivation of new organizational forms. *International Journal of Economics and Business*, 9, 61-77.
- Petri, H., & Govern, J. (2004). *Motivation: theory, research and applications*. Belmont, CA: Wadsworth/Thompson.
- Petty, M., McGee, G., & Cavender, J. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *The Academy of Management Review*, 9, 712-721.
- Pinder, C. (1984). *Work motivation: theory, issues, and applications*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin: Homewood, IL.
- Portoghese, I., Galletta, M., & Batistelli, A. (2011). The effects of work-family conflict and community embeddedness on employee satisfaction: the role of leader-member exchange. *International Journal of Business and Management*, 6, 39-48.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5, 52-63.
- Reis, D. & Pena, L. (2001). Reengineering the motivation to work. *Management Decision*, 39, 666-675.
- Robbins, S. (1993). *Organizational behavior (6th ed.)*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2005). *Organizational behavior (11<sup>th</sup> ed.)*. Pearson: Prentice-Hall.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395–407.

- Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5, 213-222.
- Sansone, C., & Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*. San Diego: Academic Press.
- Santos, N. (1991). *Fatores motivacionais e suas influências no comportamento humano*. Dissertação de Mestrado em Administração. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Para: João Pessoa.
- Schwab, D., & Cummings, L. (1970). Theories of performance and satisfaction: a review. *Industrial Relations*, 9, 408-430.
- Sekaran, U. (1989). Paths to the job satisfaction of bank employees. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 347-59.
- Silveira, C., & Araújo, J. (2003). Satisfação organizacional: teoria e proposta de diagnóstico. *Revista de Psicologia Militar*, 14, 191-204.
- Smith, J., McKeon, J., Hoy, K., Boysen, R., Shechter, L., & Roberts, E. (1984). Lessons from ten case studies in innovation. *Research Management*, 27, 23-7.
- Steel, R. (2002). Turnover theory at the empirical interface: problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27, 346-360.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative research in accounting & management*, 8, 161-179.
- Terry, D., Nielsen, M., & Perchard, L. (1993). Effects of work stress on psychological wellbeing and job satisfaction: the stress-buffering role of social support. *Australian Journal of Psychology*, 45, 168-75.
- Tietjen, M., & Myers, R. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36, 226-231.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *Health Services Research*, 11, 1-9.
- Veludo, C. (2011). *Fatores de stress no contexto da marinha: efeitos das autoimagens e consequências para a satisfação laboral*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. ISEG, Universidade Técnica de Lisboa: Lisboa.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-48.
- Weiss, D., Dawis, R., England, R., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire* (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation : XXII). Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relational Center Work Adjustment Project.

Westwood, R. (1992). *Organizational Behavior South East Asian Perspective*. Hong Kong: Longman.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18, 263-280.

## ANEXO 1

Quadro 1 – Resumo Teorias de Motivação

<b>Motivação</b> (Bartol & Martin, 1998)	
<b>Teorias das Necessidades -</b>	T. Hierarquia Necessidades (Maslow, 1943)
	T. Motivação/Higiene (Herzberg, 1959)
	T. Necessidades Adquiridas (McClelland, 1961)
	T. ERG (Alderfer, 1972)
<b>Teorias Cognitivas –</b>	T. Estabelecimento de Objetivos (Locke, 1968)
	T. Expetativas (Vroom, 1964)
	T. Equidade (Adams, 1965)
<b>Teorias do Reforço</b> (Skinner, 1938)	

Quadro 2 – Resumo Abordagens da Satisfação

<b>Satisfação</b> (Judge & Bono, 2001)	
<b>Abordagens Situacionais -</b>	M. Características do Trabalho (Hackman & Oldham 1980)
	M. das Exigências-Controlo-Apoio do Trabalho (Karasek & Theorell 1990)
	T. Motivação/Higiene (Herzeberg, 1959)
<b>Abordagens Disposicionais -</b>	e.g. (Neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, conscienciosidade e amabilidade) (Judge et al, 2002).
<b>Abordagens Interacionistas -</b>	T. Discrepância (Igalens & Roussel, 1999).

## ANEXO 2

### **INSTRUMENTO**

### ***QUESTIONÁRIO***

#### **Objetivo**

Este questionário insere-se no âmbito da realização da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG (Universidade Técnica de Lisboa) e tem como objetivo recolher informação sobre a Motivação e a Satisfação dos militares da Força Aérea Portuguesa.

#### **Instruções**

Não existem respostas certas ou erradas, pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Todas as respostas são confidenciais e os dados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos.

*Obrigada pela sua colaboração!*

Marta Costa

ALF/TPAA

Este grupo inclui um conjunto de afirmações relativas à forma como se sente no seu contexto laboral. Recorde-se de que não existem respostas certas ou erradas, o que se pretende é que responda com sinceridade. As respostas são confidenciais.

Selecione o seu grau de concordância, de acordo com a escala abaixo indicada.

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

### Na Força Aérea...

1. Sinto-me bastante satisfeito(a) com as tarefas que me estão atribuídas.	1	2	3	4	5	6
2. Recebo informação sobre as políticas da instituição.	1	2	3	4	5	6
3. O meu superior hierárquico compreende os seus subordinados.	1	2	3	4	5	6
4. Tenho liberdade para utilizar os meus próprios métodos de trabalho.	1	2	3	4	5	6
5. Sinto verdadeiro prazer com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
6. Tenho oportunidade de ser autónomo(a).	1	2	3	4	5	6
7. Tenho oportunidade de progredir na minha carreira.	1	2	3	4	5	6
8. Tenho oportunidade de dirigir os outros.	1	2	3	4	5	6
9. Cada dia de trabalho parece que nunca mais acaba.	1	2	3	4	5	6
10. O meu trabalho proporciona-me um emprego estável.	1	2	3	4	5	6
11. Não tenho que fazer coisas que vão contra a minha consciência.	1	2	3	4	5	6
12. Sou elogiado(a) quando faço um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6
13. Tenho oportunidade de utilizar as minhas competências.	1	2	3	4	5	6
14. O meu trabalho dá-me um sentimento de realização.	1	2	3	4	5	6
15. Na maioria dos dias sinto-me bastante satisfeito(a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
16. A minha remuneração é adequada à carga de trabalho.	1	2	3	4	5	6
17. Tenho oportunidade de realizar tarefas variadas.	1	2	3	4	5	6
18. As condições de trabalho são agradáveis.	1	2	3	4	5	6
19. Tenho oportunidade de fazer coisas que ajudam outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
20. Considero o meu trabalho um pouco desagradável.	1	2	3	4	5	6
21. O meu superior hierárquico é competente nas decisões que toma.	1	2	3	4	5	6
22. Sou capaz de identificar o que há para fazer, mantendo-me sempre ocupado(a).	1	2	3	4	5	6
23. Tenho liberdade para utilizar os meus próprios critérios de decisão.	1	2	3	4	5	6
24. Os meus camaradas de trabalho dão-se bem uns com os outros.	1	2	3	4	5	6
25. Tenho oportunidade de ser alguém na vida.	1	2	3	4	5	6



Este grupo inclui um conjunto de questões sobre o que considera como fator de motivação no seu contexto laboral. As questões incluem aspetos existentes e não existentes no contexto atual da FAP. Tanto para os aspetos existentes como para os não existentes, pretende-se que identifique o seu grau como fator de motivação. Recorde-se de que não existem respostas certas ou erradas, o que se pretende é que responda com sinceridade. As respostas são confidenciais.

Selecione o grau de importância, de acordo com a escala abaixo indicada.

1	2	3	4	5	6
De importância nula	Pouco importante	Medianamente importante	Importante	Muito importante	De extrema importância

**Como fator de motivação na Força Aérea, este aspeto é (seria) ...**

26. Usar os meus talentos pessoais, educação e formação.	1	2	3	4	5	6
27. Estar envolvido(a) em várias atividades de natureza diferente.	1	2	3	4	5	6
28. Cooperar com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
29. Ter um trabalho com elevado estatuto na sociedade.	1	2	3	4	5	6
30. Desempenhar diversas funções ao longo da carreira.	1	2	3	4	5	6
31. Ter uma vida pessoal/ profissional equilibrada.	1	2	3	4	5	6
32. Ter um chefe justo e atencioso.	1	2	3	4	5	6
33. Ter oportunidades de autodesenvolvimento.	1	2	3	4	5	6
34. Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para pares e superiores.	1	2	3	4	5	6
35. Ter oportunidades para aumentar o salário base.	1	2	3	4	5	6
36. Ter boas condições físicas de trabalho.	1	2	3	4	5	6
37. Ter oportunidades para competir com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
38. Servir a minha pátria.	1	2	3	4	5	6
39. Ter um trabalho muito interessante.	1	2	3	4	5	6
40. Interagir com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
41. Ter facilidades para estudar.	1	2	3	4	5	6
42. Ter muitas responsabilidades.	1	2	3	4	5	6
43. Realizar o meu trabalho em condições seguras.	1	2	3	4	5	6
44. Contribuir para o aumento do prestígio da instituição.	1	2	3	4	5	6
45. Ter um trabalho que seja realizado de uma forma standardizada, estável e	1	2	3	4	5	6
46. Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada.	1	2	3	4	5	6
47. Transferir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
48. Fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem.	1	2	3	4	5	6
49. Controlar o meu destino e ser influente.	1	2	3	4	5	6
50. Ter um bom ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6
51. Contribuir para uma boa causa.	1	2	3	4	5	6

52. Ter um seguro de vida.	1	2	3	4	5	6
53. Ter um trabalho seguro e estável.	1	2	3	4	5	6
54. Interiorizar e pôr em prática valores como: missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança, obediência...	1	2	3	4	5	6
55. Ter uma remuneração acima da média praticada no mundo civil.	1	2	3	4	5	6
56. Usar um uniforme de que me orgulho.	1	2	3	4	5	6
57. Ter fácil acesso a cuidados de saúde.	1	2	3	4	5	6
58. Trabalhar de forma autónoma, sem demasiada supervisão.	1	2	3	4	5	6
59. Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas.	1	2	3	4	5	6
60. Ter um horário flexível e adequado às minhas necessidades pessoais.	1	2	3	4	5	6
61. Ter boas perspetivas de progressão na carreira.	1	2	3	4	5	6
62. Ter outros benefícios para além da remuneração (exemplos: complementos de	1	2	3	4	5	6
63. Ter papéis e responsabilidades claras e bem definidas.	1	2	3	4	5	6
64. Desenvolver diversas competências.	1	2	3	4	5	6
65. Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de	1	2	3	4	5	6
66. Trabalhar com equipamentos e tecnologias atualizadas.	1	2	3	4	5	6
67. Ter um trabalho simples e pouco complicado.	1	2	3	4	5	6
68. Ter um trabalho que não é stressante.	1	2	3	4	5	6
69. Ter condições de trabalho seguras, modernas e higiénicas.	1	2	3	4	5	6
70. Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço.	1	2	3	4	5	6
71. Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso.	1	2	3	4	5	6
72. Ter acesso a muitos extras (exemplos: carro da organização, descontos...)	1	2	3	4	5	6

#### DADOS DEMOGRÁFICOS

Género: Masculino ☐ Feminino ☐

Idade: \_\_\_\_\_ (anos)

Estado Civil: Solteiro(a) ☐ Casado(a) / União de facto ☐ Divorciado(a) ☐ Viúvo(a) ☐

Escolaridade: E. Básico ☐ E. Secundário ☐ E. Superior ☐

Categoria: Oficial ☐ Sargento ☐ Praça ☐

Forma de Prestação de Serviço: QP ☐ RC ☐

Se está no QP, alguma vez foi RC? Sim ☐ Não ☐

Se está em RC, pretende ingressar no QP? Sim ☐ Não ☐

Se pertence à categoria de Praças, pretende ingressar na categoria de Sargentos?

Sim ☐ Não ☐

Se pertence à categoria de Sargentos, pretende ingressar na categoria de Oficiais?

Sim ☐ Não ☐

Tempo de serviço: \_\_\_\_\_ (anos)

## ANEXO 3

### TABELAS ESTATÍSTICAS

Tabela 1 – Análise Factorial da Escala da Satisfação Cognitiva

	Factor 1 Satisfação Intrínseca	Factor 2 Satisfação com as Chefias	Factor 3 Satisfação Extrínseca
Recebo informação sobre as políticas da instituição.	,125	,469	,530
O meu superior hierárquico compreende os seus subordinados.	,171	,853	,047
Tenho liberdade para utilizar os meus próprios métodos de trabalho.	,544	,555	,182
Tenho oportunidade de ser autónomo(a).	,614	,461	,239
Tenho oportunidade de progredir na minha carreira.	,143	,198	,718
Tenho oportunidade de dirigir os outros.	,644	-,013	,269
O meu trabalho proporciona-me um emprego estável.	,288	-,098	,508
Não tenho que fazer coisas que vão contra a minha consciência.	,363	,328	,488
Sou elogiado(a) quando faço um bom trabalho.	,274	,587	,414
Tenho oportunidade de utilizar as minhas competências.	,662	,427	,260
O meu trabalho dá-me um sentimento de realização.	,739	,245	,272
A minha remuneração é adequada à carga de trabalho.	-,131	,231	,695
Tenho oportunidade de realizar tarefas variadas.	,684	,260	,153
As condições de trabalho são agradáveis.	,349	,406	,452
Tenho oportunidade de fazer coisas que ajudam outras pessoas.	,603	,133	,258
O meu superior hierárquico é competente nas decisões que toma.	,184	,788	,123
Sou capaz de identificar o que há para fazer, mantendo-me sempre ocupado(a).	,520	,139	-,167
Tenho liberdade para utilizar os meus próprios critérios de decisão.	,672	,443	,138
Os meus camaradas de trabalho dão-se bem uns com os outros.	,226	,364	,224
Tenho oportunidade de ser alguém na vida.	,426	,120	,610

Tabela 2 – Análise Factorial da Escala da Motivação

	Factor 1 Motivação Extrínseca	Factor 2 Motivação Institucional	Factor 3 Motivação Intrínseca	Factor 4 Motivação pela Conveniência
Usar os meus talentos pessoais, educação e formação.	,109	,110	,585	-,159
Estar envolvido(a) em várias atividades de natureza diferente.	-,058	,055	,677	,073
Cooperar com outras pessoas.	-,049	,316	,603	-,049
Ter um trabalho com elevado estatuto na sociedade.	,187	,222	,385	,231
Desempenhar diversas funções ao longo da carreira.	-,092	,155	,560	,112
Ter uma vida pessoal/ profissional equilibrada.	,294	,136	,452	-,188
Ter um chefe justo e atencioso.	,399	,129	,399	-,109
Ter oportunidades de autodesenvolvimento.	,285	,134	,638	-,180
Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para pares e superiores.	,222	,102	,514	,156
Ter oportunidades para aumentar o salário base.	,607	,045	,224	-,008
Ter boas condições físicas de trabalho.	,360	,315	,434	-,103
Ter oportunidades para competir com outras pessoas.	,138	,007	,394	,303
Servir a minha pátria.	-,075	,749	,083	-,063
Ter um trabalho muito interessante.	,303	,358	,464	-,007
Interagir com outras pessoas.	,063	,446	,496	,065
Ter facilidades para estudar.	,237	,186	,338	,260
Ter muitas responsabilidades.	,098	,342	,381	,226
Realizar o meu trabalho em condições seguras.	,296	,479	,228	-,048
Contribuir para o aumento do prestígio da instituição.	,046	,723	,232	,016
Ter um trabalho que seja realizado de uma forma estandardizada, estável e controlada.	,249	,338	,144	,331
Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada.	,268	,587	,244	,179
Transferir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas.	,213	,569	,323	-,017
Fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem.	,275	,639	,262	-,066
Controlar o meu destino e ser influente.	,456	,187	,382	,289
Ter um bom ambiente de trabalho.	,368	,418	,268	-,088
Contribuir para uma boa causa.	,267	,553	,350	-,050
Ter um seguro de vida.	,452	,303	,149	,235
Ter um trabalho seguro e estável.	,462	,331	,114	,187
Interiorizar e pôr em prática valores como: missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança, obediência...	,044	,764	,164	,104
Ter uma remuneração acima da média praticada no mundo civil.	,592	,069	,030	,279
Usar um uniforme de que me orgulho.	,234	,703	,010	,099
Ter fácil acesso a cuidados de saúde.	,617	,386	-,030	,055
Trabalhar de forma autónoma, sem demasiada supervisão.	,325	-,018	,289	,382
Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas.	,562	,104	,295	,202
Ter um horário flexível e adequado às minhas necessidades pessoais.	,493	-,135	,127	,405
Ter boas perspetivas de progressão na carreira.	,720	,221	,080	-,036
Ter outros benefícios para além da remuneração (exemplos: complementos de reforma, dias extra de férias...)	,725	,102	,011	,251
Ter papéis e responsabilidades claras e bem definidas.	,498	,291	,259	,003
Desenvolver diversas competências.	,316	,303	,485	,006
Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise.	,312	,197	,502	,044
Trabalhar com equipamentos e tecnologias atualizadas.	,477	,239	,360	,023
Ter um trabalho simples e pouco complicado.	-,107	,063	-,036	,824
Ter um trabalho que não é stressante.	,090	,082	,004	,711
Ter condições de trabalho seguras, modernas e higiénicas.	,439	,444	,080	,079
Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço.	-,103	,005	-,110	,836
Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso.	,315	,041	,000	,554
Ter acesso a muitos extras (exemplos: carro da organização, descontos...).	,302	-,097	,012	,633

Tabela 3 – Fiabilidade da Escala de “Satisfação Afectiva”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
Sinto-me bastante satisfeito(a) com as tarefas que me estão atribuídas.	,721	,862
Sinto verdadeiro prazer com o meu trabalho.	,804	,841
Cada dia de trabalho parece que nunca mais acaba (R)	,667	,875
Na maioria dos dias sinto-me bastante satisfeito(a) com o meu trabalho.	,804	,842
Considero o meu trabalho um pouco desagradável (R)	,631	,881

Tabela 4 – Fiabilidade da Escala de “Satisfação Intrínseca”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
Tenho liberdade para utilizar os meus próprios métodos de trabalho.	,696	,873
Tenho oportunidade de ser autónomo(a).	,741	,869
Tenho oportunidade de dirigir os outros.	,523	,889
Tenho oportunidade de utilizar as minhas competências.	,772	,866
O meu trabalho dá-me um sentimento de realização.	,750	,868
Tenho oportunidade de realizar tarefas variadas.	,667	,875
Tenho oportunidade de fazer coisas que ajudam outras pessoas.	,550	,885
Sou capaz de identificar o que há para fazer, mantendo-me sempre ocupado(a).	,344	,897
Tenho liberdade para utilizar os meus próprios critérios de decisão.	,745	,869

Tabela 5 – Fiabilidade da Escala de “Satisfação Extrínseca”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
Recebo informação sobre as políticas da instituição.	,576	,795
Tenho oportunidade de progredir na minha carreira.	,589	,793
O meu trabalho proporciona-me um emprego estável.	,350	,824
Não tenho que fazer coisas que vão contra a minha consciência.	,584	,794
Sou elogiado(a) quando faço um bom trabalho.	,602	,792
A minha remuneração é adequada à carga de trabalho.	,465	,812
As condições de trabalho são agradáveis.	,588	,794
Tenho oportunidade de ser alguém na vida.	,596	,793

Tabela 6 – Fiabilidade da Escala de “Satisfação com as Chefias”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
O meu superior hierárquico compreende os seus subordinados.	,716	.
O meu superior hierárquico é competente nas decisões que toma.	,716	.

Tabela 7 – Fiabilidade da Escala de “Motivação Extrínseca”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
Ter oportunidades para aumentar o salário base.	,499	,834
Ter um seguro de vida.	,527	,833
Ter um trabalho seguro e estável.	,505	,833
Ter uma remuneração acima da média praticada no mundo civil.	,574	,827
Ter fácil acesso a cuidados de saúde.	,614	,822
Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas.	,548	,829
Ter boas perspectivas de progressão na carreira.	,624	,822
Ter outros benefícios para além da remuneração (exemplos: complementos de reforma, dias extra de férias...)	,670	,815
Ter papéis e responsabilidades claras e bem definidas.	,505	,833

Tabela 8 – Fiabilidade da Escala de “Motivação Institucional”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
Servir a minha pátria.	,616	,862
Realizar o meu trabalho em condições seguras.	,474	,873
Contribuir para o aumento do prestígio da instituição.	,691	,855
Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada.	,601	,863
Transferir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas.	,602	,863
Fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem.	,674	,858
Contribuir para uma boa causa.	,595	,864
Interiorizar e pôr em prática valores como: missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança, obediência...	,680	,856
Usar um uniforme de que me orgulho.	,626	,862

Tabela 9 – Fiabilidade da Escala de “Motivação Intrínseca”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
Usar os meus talentos pessoais, educação e formação.	,515	,780
Estar envolvido(a) em várias atividades de natureza diferente.	,557	,774
Cooperar com outras pessoas.	,527	,779
Desempenhar diversas funções ao longo da carreira.	,420	,794
Ter uma vida pessoal/ profissional equilibrada.	,434	,791
Ter oportunidades de autodesenvolvimento.	,614	,769
Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para pares e superiores.	,412	,796
Desenvolver diversas competências.	,539	,777
Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise.	,469	,786

Tabela 10 – Fiabilidade da Escala de “Motivação pela Conveniência”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
Ter um trabalho simples e pouco complicado.	,706	,752
Ter um trabalho que não é stressante.	,635	,771
Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço.	,715	,750
Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso.	,487	,814
Ter acesso a muitos extras (exemplos: carro da organização, descontos...).	,517	,808

Tabela 11 – Média e Desvio Padrão das escalas na amostra total

	N	Média	Desvio padrão
Satisfação Afetiva	504	4,3337	1,03212
Satisfação Intrínseca	504	4,3918	,81378
Satisfação com as Chefias	504	4,6022	1,09670
Satisfação Extrínseca	504	3,9221	,83625
Motivação Extrínseca	504	4,6499	,69083
Motivação Institucional	504	4,9951	,65059
Motivação Intrínseca	504	4,7108	,53037
Motivação pela Conveniência	504	2,9298	,93080

Tabela 12 - Diferenças por “Gênero”

“Satisfação Extrínseca”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Masculino	389	3.8397	0.84852	17.112	0.000
Feminino	115	4.2011	0.730031		

Tabela 13 - Diferenças por “Estado Civil”

“Satisfação com as Chefias”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Solteiro	176	4.8665	1.05319	8.089	0.000
Casado	301	4.4635	1.10995		
Divorciado	27	4.4259	0.92719		
“Satisfação Extrínseca”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Solteiro	176	4.0547	0.75648	3.584	0.028
Casado	301	3.8434	0.86587		
Divorciado	27	3.9352	0.91421		
“Motivação pela Conveniência”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Solteiro	176	3.1864	0.93505	10.672	0.000
Casado	301	2.7920	0.90477		
Divorciado	27	2.7926	0.86377		

Tabela 14 - Diferenças por “Escolaridade”

“Motivação Institucional”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Básico	2	5.2222	0.31427	3.468	0.032
Secundário	247	5.0702	0.63614		
Superior	255	4.9207	0.65912		
“Motivação pela Conveniência”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Básico	2	3.7000	0.98995	3.965	0.020
Secundário	247	3.0340	0.96042		
Superior	255	2.8227	0.93080		

Tabela 15 - Diferenças por “Forma de prestação de serviço”

“Satisfação Intrínseca”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
QP	358	4.4392	0.80554	4.222	0.040
RC	146	4.2755	0.82492		
“Satisfação com as Chefias”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
QP	358	4.5098	1.08235	8.912	0.003
RC	146	4.8288	1.10241		
“Satisfação Extrínseca”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
QP	358	3.8617	0.85463	6.516	0.011
RC	146	4.0702	0.77236		
“Motivação Institucional”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
QP	358	5.0320	0.65271	3.981	0.047
RC	146	4.9049	0.63862		
“Motivação pela Conveniência”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
QP	358	2.8078	0.90745	22.100	0.000
RC	146	3.2288	0.92266		

Tabela 16 - Diferenças por “Categoria”

“Satisfação Afetiva”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
Praça	77	4.1429	1.07256	3.861	0.022
Sargento	190	4.2495	1.01412		
Oficial	237	4.4633	1.02074		
“Satisfação Intrínseca”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
Praça	77	4.1674	0.82375	6.261	0.002
Sargento	190	4.3304	0.82068		
Oficial	237	4.5138	0.78686		
“Satisfação com as Chefias”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
Praça	77	4.9026	0.97346	9.939	0.000
Sargento	190	4.3395	1.15551		
Oficial	237	4.7152	1.04461		
“Satisfação Extrínseca”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
Praça	77	3.9854	0.81565	13.613	0.000
Sargento	190	3.6829	0.88394		
Oficial	237	4.0934	0.75741		
“Motivação Extrínseca”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
Praça	77	4.7547	0.64445	4.237	0.015
Sargento	190	4.7246	0.76356		
Oficial	237	4.5560	0.63215		
“Motivação Institucional”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
Praça	77	4.9986	0.60711	3.197	0.042
Sargento	190	5.0830	0.69955		
Oficial	237	4.9236	0.61656		
“Motivação pela Conveniência”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
Praça	77	3.3896	0.95416	11.737	0.000
Sargento	190	2.8758	0.93432		
Oficial	237	2.8236	0.87843		

Tabela 17 - Diferenças por “Idade”

“Satisfação com as Chefias”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
≤25	72	5.0069	0.90185	3.783	0.005
26-30	128	4.5898	1.15089		
31-35	87	4.4655	1.25706		
36-40	64	4.7187	1.04606		
≥41	153	4.4510	1.01431		
“Motivação pela Conveniência”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
≤25	72	3.4000	0.97519	7.600	0.000
26-30	128	2.9578	0.83681		
31-35	87	2.8046	0.97503		
36-40	64	2.5875	0.96469		
≥41	153	2.8993	0.86576		

Tabela 18 - Diferenças por “Tempo de serviço”

“Satisfação com as Chefias”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
≤5	140	4.8714	0.99164	4.340	0.005
6-10	71	4.6197	1.19063		
11-20	137	4.4745	1.18403		
≥21	156	4.4647	1.02566		
“Satisfação Extrínseca”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
≤5	140	4.0705	0.73443	3.005	0.030
6-10	71	4.0141	0.91431		
11-20	137	3.8303	0.84422		
≥21	156	3.8277	0.86175		
“Motivação pela Conveniência”	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
≤5	140	3.2743	0.92522	10.514	0.000
6-10	71	2.7915	0.80316		
11-20	137	2.6934	0.97921		
≥21	156	2.8910	0.86281		



Tabela 19 – Correlações entre a Satisfação, Motivação e variáveis demográficas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Satisfação Afectiva	1	.788**	.444**	.646**	.023	.230**	.174**	.010	.050	.006	.041	.121**	-.033	.065	.023
2.Satisfação Intrínseca		1	.534**	.695**	.038	.242**	.190**	.035	.051	.042	.053	.156**	.010	.091*	.066
3.Satisfação com as Chefias			1	.511**	.017	.169**	.082*	.119**	.040	-.165**	.049	.009	.035	-.103*	-.115**
4.Satisfação Extrínseca				1	-.040	.105**	.141**	.142**	.182**	-.097*	.090*	.117**	.119**	-.057	-.101*
5.Motivação Extrínseca					1	.528**	.457**	.285**	.056	-.049	-.098*	-.121**	.000	-.072	-.048
6.Motivação Institucional						1	.549**	.072	.040	.047	-.117**	-.073	-.089*	.049	.069
7.Motivação Intrínseca							1	.018	.124**	-.041	.010	-.002	.016	-.024	-.020
8.Motivação pela Conveniência								1	.031	-.186**	-.121**	-.179**	.205**	-.127**	-.122**
9.Género									1	-.168**	.058	-.134**	.278**	-.342**	-.363**
10.EstadoCivil										1	.047	.275**	-.567**	.606**	.620**
11.Escolaridade											1	.679**	.041	-.088*	-.165**
12.Categoria												1	-.317**	.295**	.199**
13.Forma de prestação de serviço													1	-.639**	-.709**
14.Idade														1	.961**
15.Anos de Serviço															1

\*  $p \leq 0.05$  \*\*  $p \leq 0.01$